

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

NATÁLIA DE LA IGLESIAS ALBINO

**PERCEPÇÕES SOBRE A MATURIDADE DAS DIMENSÕES DO MODELO P3M3®  
NA GESTÃO DE PROJETOS, DE PROGRAMAS E DE PORTFOLIO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO NO RAMO DE ENERGIA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: GESTÃO DE PROJETOS

JOÃO PESSOA – PB

MARÇO – 2013

NATÁLIA DE LA IGLESIAS ALBINO

**PERCEPÇÕES SOBRE A MATURIDADE DAS DIMENSÕES DO MODELO P3M3®  
NA GESTÃO DE PROJETOS, DE PROGRAMAS E DE PORTFOLIO  
DE UMA ORGANIZAÇÃO NO RAMO DE ENERGIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Serviço  
de Estágio Supervisionado em  
Administração, do Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal da Paraíba, como requisito  
obrigatório para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Brivaldo André Marinho da Silva

JOÃO PESSOA – PB

MARÇO - 2013

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A336p Albino, Natália de La Iglesias.

Percepções sobre a maturidade das dimensões do modelo P3M3® na gestão de projetos, de programas e de portfólio de uma organização no ramo de energia./ Natália de La Iglesias Albino. – João Pessoa: UFPB, 2013.

96f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Brivaldo André Marinho da Silva  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Avaliação de maturidade - modelo P3M3®. 3. Maturidade – perspectivas e dimensões. 4. Nível de maturidade. 5. Empresa de Energia Elétrica – estudo de caso. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.512.2(813.3) (043.2)

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Brivaldo André Marinho da Silva, pelo desafio de me orientar, mesmo ainda não me conhecendo, norteando meus caminhos através de sua excelente orientação na elaboração deste trabalho e assim permitiu a concretização deste trabalho. Por abrir minha cabeça, principalmente.

A todos os Professores do curso de Administração pelas aulas dadas, em especial ao professor Leonardo Rhode, por ser meu primeiro orientador dando início ao desafio deste trabalho, também a todos os funcionários do CCSA sempre disponíveis em nos oferecer ajuda quando necessário.

Aos meus colegas de trabalho, Lettyerry, Arnaldo, Luana Márcia, Rayssa, Waldiney pela torcida, e especificamente ao meu gestor, Hipólito, por acreditar, incentivar e ajudar no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes em minha vida, ajudando-me a crescer e me tornar uma pessoa melhor. Em especial Adriana Bastos, Pollyana Emme, Mariana Emme, Ana Boldrini, Larissa Almeida, Ana Paula Perez, Dante Tomei, Luana Guimarães, Marília Maia, João Alexandre, Alanna Moraes, Lívia Rocha, Matheus Marques, Marianna Feitosa, Natália Mendonça, Thiago Neves, Antonio Neves, Priscilla Chaves por toda a motivação dada através de palavras de incentivo ajudando-me para a concretização deste trabalho e mostrando-me o verdadeiro sentido da palavra amizade. E aos que além de amigos colegas de profissão, Elisa Queiroga, Kallyna Martins, Sonally Larissa, Madiã Vasconcelos e Filipe Nóbrega, pelo longos 4 anos juntos.

Ao EJA Consultoria, pelo experiência inesquecível, e grande aprendizado durante a graduação, ao Movimento Empresa Júnior a qual despertou meu espírito empreendedor, me proporcionando grandes aprendizados e grande amizades, as quais espero levar para toda a vida.

A minha família avós, tios, primas, meu alicerce em todos os momentos de dificuldades e de felicidade, pelo carinho, amor incondicional e união, que sempre torceram pelo meu sucesso, e confiaram no meu potencial.

Aos meus pais por sempre me proporcionarem educação, amor, carinho, alegrias, formando a pessoa que sou, agradeço também pela paciência, pela confiança, e por acreditarem em mim, estando sempre presentes em todos os momentos importantes. A minha mãe, Helena Albino por ser minha referencia como mãe, pessoa, amiga, por ser meu apoio, sua amizade, sendo meu espelho e que sem ela eu não chegaria até aqui com tantas vitórias e superando as

derrotas, que esteve sempre ao meu lado. O meu pai, Evandro Albino por ser minha referência como profissional, como pessoa e que mesmo com poucas palavras sempre me disse o necessário para que eu não parasse de crescer, de querer meu melhor. Obrigada por tudo, amo vocês.

A minha prima Carol, que por todos estes anos de universidade esteve presente como amiga, irmã me ajudando sempre que precisei, sendo minha mãezinha quando passamos a morar sozinhas, sempre comigo nas madrugadas de trabalho.

Por ultimo, não menos importante, as pessoas que me ajudaram neste trabalho, contribuindo para o seu resultado, Leda Rodrigues, Adriana Bastos, Caroline Cevada e Lucas Dantas.

ALBINO, Natalia de La Iglesias. **Percepções sobre as dimensões do modelo P3M3® na gestão de projetos, de programas e de portfolio de uma organização no ramo de energia.**

2013. 89 f. Monografia (Graduação em Administração). UFPB, João Pessoa – PB.

## RESUMO

A maturidade no gerenciamento de projetos surge como um diferencial competitivo e estratégico, devido ao uso como ferramenta de melhoria contínua. O presente estudo de caso foi desenvolvido, em uma organização no ramo de energia elétrica, com o intuito de mensurar as percepções sobre o nível de maturidade, na sua gestão de portfólios, de programas e de projetos. A pesquisa, de natureza quantitativa, utilizou o modelo de avaliação de maturidade P3M3®, aplicado através de um questionário com os gerentes e analistas de projetos, para avaliar o nível de maturidade em que a empresa se encontra como também desenvolver uma análise crítica a respeito do nível de maturidade do gerenciamento de portfólio, programas e projetos e das perspectivas avaliadas pelo modelo. Chegou-se à conclusão de que o nível de maturidade na organização analisada foi de 2,87, de acordo com o modelo P3M®. Observaram-se disparidades nos resultados quanto ao que diz respeito às dimensões do modelo quando confrontadas as perspectivas dos projetos, dos programas e dos portfólios, entre si. Constatou-se, também, que o modelo não permite a identificação exata do nível de maturidade atual da organização, mas uma média que resulta de estágios diferentes na qual se encontra a organização na disciplina de projetos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos. Avaliação de maturidade. P3M3®. Perspectivas e dimensões da maturidade. Nível de maturidade. Estudo de caso. Energia.

## ABSTRACT

The maturity in project management emerges as a competitive and strategic aspect because it has been used as a tool for continuous improvement. This case study was developed in an electricity energy organization, in order to measure the perceptions of the level of maturity in its management of portfolios, programs and projects. The research, based on quantitative methodology, used the model P3M3® maturity assessment, through a questionnaire with the project managers and analysts to assess the level of maturity where your business is located, as well as develop a critical analysis of the maturity of portfolio management, programs and projects, and the perspectives evaluated by the model. It has been found that the maturity level of the organization of 2.87, according to the model P3M3®. It has been observed differences in results relative to the dimensions of the model when faced the perspectives of projects, programs and portfolios among themselves. It was found also that the model does not allow accurate identification of the current maturity level of the organization, but an average that result from different stages of the organization relative to the discipline of projects.

**Keywords:** Project Management; Maturity Evaluation; P3M3®. Perspectives and dimensions of maturity. Maturity. Case study. Energy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do gerenciamento de projetos.....	23
Figura 2 – Diferenças entre gerenciar projetos e gerenciar programas .....	27
Figura 3 – Relação entre portfólios, programas e projetos.....	28
Figura 4 – Comparativo entre Projeto, programa e portfólio .....	29
Figura 5 – Estrutura P3M3 ® .....	33
Figura 6 – Dimensões de análise para portfólios, programas e projetos .....	34
Figura 7 – Níveis de maturidade para projetos, programas e portfólios.....	35
Figura 8 – Relação da dimensão com o nível de maturidade .....	36
Figura 9 - Dimensões determinantes de modelo de maturidade MMGP - Prado.....	37
Figura 10 - Principais contribuições teóricas .....	46
Figura 11 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de portfólios.....	50
Figura 12 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de programas.....	55
Figura 13 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de projetos.....	60



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
1.1.1	<i>Objetivo Geral .....</i>	<i>17</i>
1.1.2	<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>17</i>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	PROJETOS .....	20
2.2	ESCRITÓRIO DE PROJETOS .....	21
2.3	GESTÃO DE PROJETOS.....	22
2.4	GESTÃO DE PROGRAMAS .....	26
2.5	GESTÃO DE PORTFÓLIO .....	27
2.6	MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS .....	30
2.7	MODELO P3M3 .....	32
2.8	MODELO PRADO – MMGP .....	36
2.9	OUTROS MODELOS .....	37
2.10	SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA .....	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	40
3.1.1	<i>Protocolo de Estudo de Casos.....</i>	<i>41</i>
3.2	OBJETO DA PESQUISA .....	42
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA .....	43
3.4	PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS .....	43
3.5	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1	RESULTADOS: PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS .....	47
4.2	PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS .....	50
4.2.1	<i>Gestão de controle.....</i>	<i>50</i>
4.2.2	<i>Gestão de benefícios.....</i>	<i>51</i>
4.2.3	<i>Gestão financeira .....</i>	<i>51</i>
4.2.4	<i>Gestão das partes interessadas .....</i>	<i>52</i>

4.2.5 <i>Gestão dos riscos</i> .....	52
4.2.6 <i>Governança Organizacional</i> .....	53
4.2.7 <i>Gestão de recursos</i> .....	54
4.3 PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS .....	55
4.3.1 <i>Gestão de controle</i> .....	55
4.3.2 <i>Gestão de Benefícios</i> .....	56
4.3.4 <i>Gestão financeira</i> .....	56
4.3.5 <i>Gestão de riscos</i> .....	57
4.3.6 <i>Gestão das partes interessadas</i> .....	58
4.3.7 <i>Governança organizacional</i> .....	58
4.3.8 <i>Gestão de recursos</i> .....	59
4.4 PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	60
4.4.1 <i>Gestão de controle</i> .....	60
4.4.2 <i>Gestão de Benefícios</i> .....	61
4.4.3 <i>Gestão financeira</i> .....	62
4.4.4 <i>Gestão de riscos</i> .....	62
4.4.5 <i>Gestão das partes interessadas</i> .....	63
4.4.6 <i>Governança organizacional</i> .....	63
4.4.7 <i>Gestão de recursos</i> .....	64
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>70</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	71
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	72
<b>7 REFERENCIAS</b> .....	<b>73</b>
ANEXO A – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS .....	78

## **1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

No contexto atual, as organizações buscam aprimorar sua gestão, pois a competitividade tornou a inovação, agilidade e flexibilidade; requisitos fundamentais para a sua sobrevivência no mercado. As empresas têm se utilizado das práticas envolvendo projetos como uma atividade para o alcance do sucesso na organização, buscando agilidade no mercado através de um bom gerenciamento da área. “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2008, p.3), com início e fim definidos, que utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade (DINSMORE; NETO, 2004, p.1).

Deste modo, o gerenciamento de projetos surge como um diferencial competitivo e estratégico, sendo considerados como “estratégias de mudanças, seja para resolver problemas ou aproveitar oportunidades na situação presente, ou por antecipação de situações no futuro” (BOUTINET *apud* MAXIMIANO, 2010, p.5).

Enquanto as empresas vão adquirindo visibilidade, devido ao seu resultado interno e sua própria projeção, é comum que elas busquem o contínuo aperfeiçoamento nessa área tendo em vista o desenvolvimento de sua maturidade no que se diz respeito às ferramentas e técnicas de gestão de projetos. Sobre a maturidade, Barsa (1999), considera como o período em que o organismo atinge melhor índice de estruturação e melhores condições de defesa contra o ataque do ambiente. Ferreira (1988, p.422), conceitua como o estado em que há maturação, perfeição, excelência, primor, firmeza, precisão e exatidão. No contexto voltado para a gestão de projetos, tem-se que a evolução na maturidade em gestão de projetos consiste no desenvolvimento de sistemas, processos, estruturas e competências favoráveis às chances de sucesso de um projeto (SANTOS; MARTINS, 2008, p.1).

Conforme (RABECHINI *apud* GALAFASSI, 2010, p.39), a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos. Assim, os modelos de maturidade, segundo (ARANTES; ANSELMO 2008), surgiram para medir e melhorar a habilidade da empresa em executar seus processos de gerenciamento de projetos, servindo

também como ferramentas que avaliam as práticas em gerenciamento de projetos (PEREIRA *apud* ROSE 2007, p.28).

Diversos modelos de avaliação da maturidade têm surgido, todos direcionados para identificar os pontos de melhoria nas técnicas e nos procedimentos das atividades relacionadas à gestão de projetos, como por exemplo, o P3M3®, modelo criado pelo OGC®, escritório independente do Governo Britânico que além de avaliar, serve de guia para melhorar e avançar na busca de objetivos que vão ao encontro das aspirações das empresas.

Com efeito, a maturidade torna-se a melhor possibilidade de utilização das práticas e ferramentas, em constante aprimoramento e comprometimento, pois segundo (TANIOKA *et. al.*, 2007, p.39), as “organizações sem maturidade são identificadas de diversas maneiras, sendo uma delas a falta de comprometimento das equipes com os resultados dos projetos, ou com o alinhamento destes com a estratégia”.

Algumas empresas tem se utilizado da disciplina de projetos para o alcance de seus objetivos. Tal disciplina envolve, além dos projetos em si, o gerenciamento deles, dos programas e dos portfólios. Apesar das tentativas no exercício dessa disciplina através da implementação de metodologias, procedimentos padrão, treinamentos, acompanhamento do desempenho, tem-se observado altas taxas de insucesso no seu gerenciamento. Papéis e responsabilidades ainda mostram-se confusos quando envolve escritórios de gerenciamento de projetos dentro das empresas.

Então, a maturidade no gerenciamento de projetos surge como um importante desafio a ser enfrentado pelas organizações na busca da melhoria contínua através do uso das melhores práticas e de um maior alinhamento com as estratégias organizacionais. Além disso, torna-se fundamental a análise da maturidade na gestão de projetos de uma organização para saber onde investir seus recursos em projetos, sendo pertinente responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a percepção da maturidade na disciplina de projetos de uma empresa concessionária distribuidora de energia elétrica?**

## **1.1 OBJETIVOS**

A fim de responder a problemática serão definidos os objetivos a seguir:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Avaliar a consistência do nível de maturidade em gerenciamento de projetos, portfólio e programas no escritório de projetos de uma organização do ramo de energia elétrica.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o nível de maturidade na gestão de projetos, programas e portfólios da empresa;
- Analisar a percepção em relação à maturidade no escritório de projetos da Concessionária distribuidora de Energia elétrica do Brasil;
- Avaliar o nível de maturidade na organização a partir de uma metodologia específica de avaliação da Maturidade;
- Confrontar os resultados da maturidade da gestão de projetos, portfólios e programas entre si.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A partir da década de 80, as empresas começaram a compreender que dentro de seus processos ocorria uma quantidade enorme de projetos, deste modo o ambiente empresarial passou por diversas alterações promovendo a elevação do o número de empresas que executam projetos no seu dia a dia, pois a partir dos mesmos as empresas podem desenvolver uma visão de futuro estabelecendo estratégias, como resultados e deste modo beneficiar as organizações na resolução de problemas, motivação dos colaboradores e se destacando diante dos concorrentes.

“Pesquisas têm demonstrado que ocorre aumento de até 50% nos prazos e aumento de até 10% nos ‘custos’, quando não existem aplicações das técnicas de gerenciamento de projetos e

em projetos de investimentos” (MARTINEZ, 2006). Portanto, existem diversas técnicas e ferramentas que auxiliam no gerenciamento destes projetos, as quais garantem a efetividade do cumprimento de prazos e qualidade, levando à redução de custos, aumento de vendas, aumento de receitas, satisfação de clientes.

A maturidade surge como um instrumento de avaliação do nível em que a organização se encontra no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, como afirmam (LUKOSEVICIUS; CAMPOS; COSTA, 2007, p.3) tal ferramenta busca indentificar o nível de desenvolvimento comparando as práticas atuais com as consideradas melhores práticas, revelar forças e fraquezas, bem como direcionar esforços de melhoramento por meio de planos de evolução.

Segundo Valeriano (2005, p.46), “o gerenciamento de projeto está voltado para dois campos intimamente ligados: o produto e as atividades gerenciais, desta forma, dotam as instituições gerenciais de poderosas ferramentas que aperfeiçoam suas habilidades em planejar, implementar e controlar suas atividades bem como a maneira como elas utilizam seu pessoal e os recursos (MEREDITH; MANTEL, 2003, p.1). Consequentemente, os desafios enfrentados pelas organizações, tornam-se mais simples de serem respondidos a partir da aplicação dos conhecimentos em gerenciamento de projetos, pois os mesmos irão permitir que os objetivos estratégicos da organização fossem implementados, e dessa forma cause maior embasamento para tomada de decisão, maior produção visando menores custos e menor utilização de recursos bem como as reduções de perdas financeiras.

Deste modo, segundo Preti (2010, p. 14) quando uma empresa decide adotar e utilizar um modelo de maturidade ela deve estar procurando por:

- Auxílio para encontrar quais padrões ela necessita para atender às necessidades do seu negócio;
- Aumento na taxa de sucesso em projetos e o retorno do investimento;
- Melhorias de qualidade e eficiência na entrega de produtos e serviços;
- Melhorias focadas na organização e não em projetos específicos;
- Comparação com padrões e não com outras organizações;
- Avaliação dos pontos fracos e pontos fortes;
- Justificar investimentos em gerenciamento de projetos, programas e portfólios;
- Plano de progressão contínua.

No Brasil podemos encontrar um amplo mercado a ser explorado, pois segundo, (BARCAUI; QUELHAS, 2004, p.47), os escritórios de projetos estão se proliferando nas organizações brasileiras acoplados em diretorias ou gerências específicas, devido a crescente preocupação com a implementação da estratégia e a manutenção da qualidade dentro das organizações, focando-se em desenvolver objetivos mais estratégicos, portanto essa, “busca pela excelência em gerência de projetos na organização induz à montagem de escritórios de projetos, que considera uma série de variáveis, e principalmente o nível de maturidade” (BARCAUI; QUELHAS, 2004, p.41).

Para melhor acompanhamento acerca do desenvolvimento do trabalho, podemos seguir através da seguinte estrutura:

- Capítulo 1 – apresentação da temática a ser estudada, apresentando sua justificativa e seus objetivos gerais e específicos;
- Capítulo 2 – Referencial teórico, o qual aborda conceitos e colocações de autores renomados da área;
- Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos, onde apresenta-se como se irá trabalhar a aplicação da pesquisa classificada como estudo de caso, quais os instrumentos de pesquisa e como será desenvolvida a coleta de dados.
- Capítulo 4 – Resultados, onde será abordado primeiro o tratamento dos dados coletados, gerando os resultados da pesquisa e as análises referente a eles;
- Capítulo 5 – Discussão dos resultados, após o tratamento dos dados no capítulo anterior, neste podemos fazer uma reflexão critica a respeito dos mesmos;
- Capítulo 6 – Conclusão, análise geral do estudo de caso apresentado, comentários sobre dificuldades enfrentadas e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item aborda-se o referencial teórico no qual fundamenta esse estudo.

### 2.1 PROJETOS

Segundo o PMI® (2008), podemos compreender o projeto como um esforço realizado com o escopo de desenvolver um produto, serviço o qual possui início e fim determinados. Alinhado a esse conceito, Sabbag (2009) afirma que são objetivos e metas de um projeto: custo ou investimento, prazos, qualidade, desempenhos e resultados esperados. Vargas (2005), por sua vez define projeto como: Empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica, com início, meio e fim, e que se destina atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetro predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Compartilhando desta idéia, Maximiano (2010) destaca que os projetos criam inovações destinadas ao mercado, à sociedade, ou a processos internos para renovação da organização. Por estarem diretamente ligados a processos, os projetos passam a idéia de serem semelhantes aos processos, porém se faz necessário distinguir projetos de processos, e neste raciocínio “a principal diferença entre ambos é que os projetos são descontínuos, ao contrário, de processos que são contínuos na organização, como as operações ininterruptas, a manutenção, a contabilidade, a administração” (SABBAG, 2009).

Para (GADDIS *apud* SABBAG, 2009), um projeto é uma unidade da organização dedicada a atingir uma meta, a qual geralmente refere-se à conclusão bem-sucedida do desenvolvimento de um produto ou serviço no prazo, cumprindo o orçamento e o escopo, entrando em conformidade com especificações de desempenho predeterminadas. Assim podemos ter uma maior flexibilidade dentro da organização, tornando a mesma mais focada em resultados.

Nesse contexto, Sabbag (2009) coloca em questão a presença de centenas ou milhares de projetos hospedados por uma organização e perceberá o potencial de conflito entre eles. Para evitar esse conflito, na prática e nas últimas décadas, diferentes soluções vêm sendo usadas:



- Gestão de múltiplos projetos, com apoio de Escritório de Gerenciamento de Projetos;
- Gestão de Programas, como uma camada de gestão superior à de projetos;
- Gestão de Portfólios, como uma camada de gestão superior à de programas e de projetos.

## **2.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

O PMI (2008) aborda o conceito de escritório de projetos como um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Nessa perspectiva o escritório de projetos busca, processa e armazenam dados e informações de todas as partes interessadas nos projetos. (VALERIANO, 2007).

Tendo em vista essa realidade do aumento de projetos nas organizações, o escritório de projetos surge como uma função fundamental, como apresenta Maximiano (2010) que o escritório de projeto funciona como uma unidade organizacional formalmente estabelecida, as quais têm como principal papel no gerenciamento de projetos (1) definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas, (2) oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação, (3) garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e (4) confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviar os mesmos para os patrocinadores.

Segundo Valeriano (2007), existem benefícios promovidos pelos escritórios de projetos que cada vez tornam-se mais importantes para as organizações, são alguns deles:

- Maior alinhamento dos projetos com as estratégias e os objetivos da organização;
- Maior profissionalismo da gerência de projeto;
- Maior produtividade das equipes de projeto;
- Maior racionalidade na distribuição de recursos;
- Criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento;
- Uniformidade de tratamento perante as partes interessadas sejam as da própria organização, sejam as externas, notadamente clientes e patrocinadores;
- Criação e expansão da cultura de projetos na organização;

## 2.3 GESTÃO DE PROJETOS

A demanda de negócios e a alta competitividade fazem com que organizações privadas passem a sentir necessidade em possuir uma maior estruturação de seus projetos, surgindo, portanto o gerenciamento de projetos, que segundo o (PMI, 2008), é um empreendimento integrado, e requer que cada processo de projeto ou produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação, e acrescenta que “a crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades e ferramentas e técnicas adequadas podem ter um impacto significativo no sucesso do projeto”.

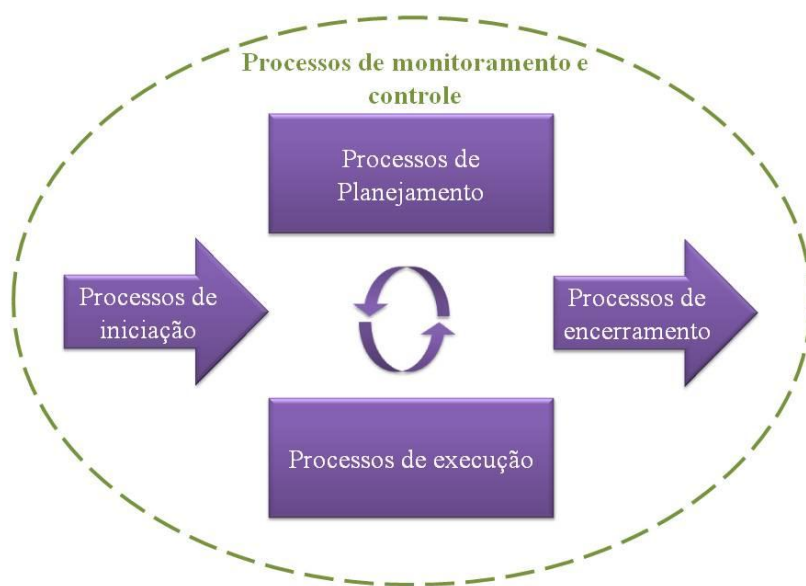
No guia PMBOK® *“Project Management Body of Knowledge”*, livro que apresenta um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos, publicado pelo PMI®, podemos identificar um subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática, assim ressaltamos que “a gestão de projeto envolve um processo de primeiro estabelecer um plano e depois implementá-lo para atingir o objetivo do projeto. Esse esforço de planejamento inclui a definição clara de objetivos, a divisão e subdivisão do escopo do projeto” (CLEMENTS). Para Vargas (2005, p.7), o gerenciamento de projetos é: Conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimentos e capacidade individuais, destinadas ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

Portanto, segundo (PMI, 2008) podemos notar que a gerencia de projetos encontra-se baseada em muitos dos princípios da administração geral, envolvendo assim, negociação, solução de problema, política, comunicação, liderança e estudos de estrutura organizacional, trabalho organizado ao longo de vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente (PMI, 2008).

Além do aspecto organizacional, é mais importante salientar, a partir do (PMI, 2008) o papel dos processos o qual aponta que a gestão de projetos é realizada por meio de um conjunto de processos definidos como uma série de ações para obtenção dos resultados desejados. “Os processos das áreas de conhecimento privilegiadas no gerenciamento de um projeto estão

agrupados conforme o ciclo de vida do gerenciamento, levando-se em conta a integração entre os processos, as interações dentro deles e os objetivos que atendem” (VALERIANO, 2007). Dessa forma, como se pode observar na Figura 1, a inter-relação entre os processos.

**Figura 1 – Fases do gerenciamento de projetos**



Fonte: Valeriano (2007)

Os processos de monitoramento e controle têm uma atuação uniforme durante todo o ciclo de vida do projeto, e no início dos projetos, são os processos de iniciação que consomem a maioria dos recursos, posteriormente os processos de planejamento, seguidos dos processos de execução e, finalmente, dos processos de encerramento, passam a consumir mais recursos (ARANTES *et al*). Deste modo podemos conhecer um pouco melhor acerca dos processos envolvidos diretamente no gerenciamento de projetos, são eles:

**Processo de iniciação:** define e autoriza o projeto ou uma de suas fases, (Valle *et al*, 2010). Caracterizando-se por um conjunto de percepções, vontade e interesses, estimulados em grande por uma demanda/ necessidade manifestada por um “cliente” externo, ou por uma oferta/oportunidade com origem na organização ou grupo empreenderá. (sa, 2007).

**Processo de planejamento:** processos responsáveis por planejar e promover um plano de trabalho viável para atingir os objetivos do projeto, que conforme (VALERIANO,2007) cita seja através do estabelecimento progressivo do escopo do projeto.

**Processo de execução:** “coloca em prática todas as tarefas planejadas, nas condições planejadas para qualidade, custo e prazos, com o propósito de alcançar os objetivos das partes interessadas”. (VALERIANO, 2007)

Processo de monitoração e controle: a função de controle é iniciada na concepção do projeto, antes mesmo de as atividades dos projetos serem executadas (Valle *et al.* , 2010), ou seja através do monitoramento, avalia-se o progresso e tomam ações corretivas, podendo dar diversos retoques e ajustamentos no planejamento inicial, porem, mantendo o escopo do projeto (VALERIANO, 2007).

**Processo de encerramento:** “consiste nos processos executados para finalizar todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, visando completar formalmente o projeto ou a fase, ou obrigações contratuais”. (PMI, 2008).

Os processos de gerenciamento de projetos se desdobram em várias áreas de conhecimento interligadas e interdependentes, além das interações entre seus grupos. Essas áreas são dedicadas a aspectos particulares, pois cada uma das áreas possui um plano e sua execução é controlada para que atinja os objetivos.

Gerenciamento da Integração, como apresentado pelo, (PMI,2008), inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento, elas demandam que sejam feitas escolhas acerca da alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento de dependências mutuas entre as áreas do conhecimento.

Gerenciamento do escopo “é aquela que trata, principalmente, da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto, ou seja, a fundamentação do planejamento do projeto” (PMI, 2008).

Gerenciamento do tempo, de acordo com (VALERIANO,2007) inclui os processos necessários para gerenciar o termino pontual do projeto, pois as atividades são estimadas e controladas durante a execução, tendo como elemento fundamental um cronograma mestre, como apresenta o (PMI, 2008).

Gerenciamento de custos, no que apresenta conceitualmente o (PMI, 2008) inclui processos envolvidos em controle de custos, de modo que o projeto possa ser finalizado dentro do orçamento aprovado, além de ainda considerar os requisitos das partes interessadas para captura de custos, preocupando-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.

Gerenciamento da qualidade “processos necessários para assegurar que as necessidades que originam o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas, sendo composta pelo planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade” (PMI, 2008).

Gerenciamento dos recursos humanos “processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto descreve através do desenvolvimento dos processos, os quais se fazem necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto” (BAUMOTTE, 2010).

Gerenciamento das comunicações além de ser influenciado pelos aspectos gerais discutidos nas seções anteriores deve-se ajustar não só ao ambiente organizacional no qual o projeto está inserido, mas também ao tipo ou natureza de cada projeto que está sendo desenvolvido.

Gerenciamento de risco “inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos de um projeto”. (PMI, 2008) Segundo Valle (2010), o gerenciamento de projetos tem como atividade principal a combinação do trabalho de diferentes pessoas para a execução de tarefas que seriam úteis para os clientes ou as organizações. Assim para gerenciar todos os recursos humanos envolvidos na gerência de projetos, possuímos uma pessoa responsável, que segundo Baumotte (2010) é o gerente de projeto, o qual possui as seguintes atribuições:

- A identificação das necessidades do projeto;
- O estabelecimento de objetivos claros e palpáveis;
- O atendimento às expectativas de todas as partes interessadas;
- O devido balanceamento entre qualidade, escopo, tempo e custo, que é realizado obedecendo-se à chamada teoria da tripla restrição.

Seguindo a idéia dos autores, Sabbag (2009) também expôs alguns pontos que envolvem o gerenciamento de projetos:

- Cuidar da concepção, execução e aceitação do projeto;
- Otimizar e racionalizar o conjunto de objetivos de custo, prazos qualidade, desempenho e resultados esperados;
- Harmonizar interessados (stakeholders) do projeto, visando atender a suas necessidades e expectativas influenciando-o em benefício do projeto;
- Enfrentar proativamente a incerteza e os riscos, visando ampliar a governabilidade sobre a execução.

## **2.4 GESTÃO DE PROGRAMAS**

No que se refere a programa, PMI (2008) afirmam que um programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Dessa forma, tanto projetos quanto programas visam atingir certos objetivos (resultados) e benefícios, às vezes derivados da reflexão estratégica. (SABBAG, 2009).

Além disso, deve-se salientar que mesmo como aponta Sabbag (2009) programas tem atributos iguais a projetos: são desafios temporários únicos e marcados por riscos e incerteza, os programas podem não ser compostos apenas por projetos, mas podem também ter operações rotineiras, já que têm horizonte de médio prazo.

Tendo em vista essa realidade, o gerenciamento de programas surge como um conceito que poderá proporcionar uma melhor abordagem para o gerenciamento de uma grande quantidade de projetos, ao aprofundar essa definição tem-se que o gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa a fim de atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva (PMI, 2008).

Nessa ótica, Sabbag (2009) afirma que o gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. A

partir desse contexto, o fator que diferencia os conceitos de gestão de projetos e gestão de programas é a busca de sinergias, como podemos observar no quadro apresentado abaixo:

**Figura 2 – Diferenças entre gerenciar projetos e gerenciar programas**

<b>Gerir Projetos</b>	<b>Gerir Programas</b>
Escopo estreito, entregáveis definidos e fronteiras delimitadas.	Escopos amplos, progressivamente definidos e que podem mudar em função de benefícios obtidos; fronteiras abertas.
Riscos medianos, com diversas respostas viáveis.	Riscos e incertezas elevados, muitas vezes sem respostas factíveis.
Gerenciador foca na execução e nas metas de custo, prazo, qualidade e resultados.	Gerenciador foca nas relações e na solução de conflitos, visando legitimar e validar a execução do programa.
Gerenciador lida com técnicos, contrados e terceiros.	Gerenciador lida com gerenciadores de projetos e dirigentes, muito atento à governança.
Gerenciador forma e desenvolve a equipe do projeto.	Gerenciador fornece visão estratégica e sistêmica, estimula liderança nos projetos.
Gerenciador produz planos detalhados de execução, atento à governabilidade.	Gerenciador produz e controla macroplanos, relegando aos gerenciadores de projeto seu detalhamento.
Gerenciador controla atividades e entregáveis.	Gerenciador controla marcos e resultados ou benefícios.
Resultados são tangíveis e imediatos.	Resultados demoram a surfir e incluem intangíveis.

Fonte: Sabbag (2009)

## 2.5 GESTÃO DE PORTFÓLIO

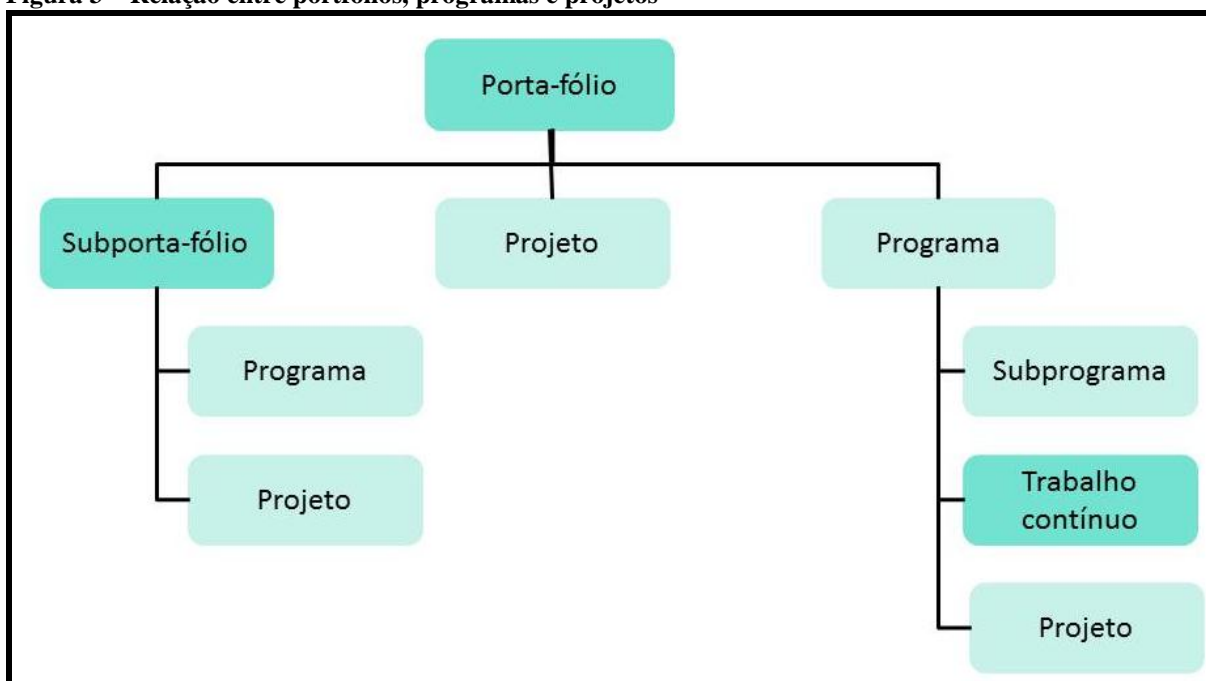
Quando nos referimos a portfólios, primeiramente pensamos no ambiente financeiro, onde portfólios ou carteiras são coleções de investimento que se supõe serem independentes entre si (SABBAG, 2009), e este conceito se estende quando falamos de projetos, pois, segundo PMI (2008), portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Aliado a este conceito podemos considerar que o portfólio reflete a

direção estratégica da organização, que por sua vez determina a importância relativa de seus componentes. (SABBAG, 2009).

Seguindo ainda a idéia dos autores, existe o que podemos classificar como gerenciamento de portfólio: se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que inclui a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos (PMI, 2008).

Gerenciar portfólio, por Sabbag (2009), apresenta-se, como a direção em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais. Nesse sentido, o objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso de seus componentes: os projetos e programas integrantes e outros trabalhos relacionados, como podemos observar representado na figura abaixo (PMI, 2008):

**Figura 3 – Relação entre portfólios, programas e projetos**



Fonte: Sabbag (2009).

Segundo o conceito já apresentado, Sabbag (2009) aponta o que podemos considerar em agrupar projetos em portfólios:



- Considerar a dinâmica de projetos: em cada momento projetos termina, outros iniciam;
- Considerar a dinâmica organizacional: recursos disponíveis mudam, prioridades mudam, estratégias emergentes são adotadas;
- Ampliar a capacidade empreendedora: o sucesso de alguns componentes é favorecido por decisões dinâmicas relativas aos demais componentes;
- Assegurar controle de cima para baixo de modo que o estratégico sobreponha o tático;
- Incentivar a visão sistêmica do conjunto de programas e projetos: se bem comunicada, difunde as prioridades e relevâncias relativas.

**Figura 4 – Comparativo entre Projeto, programa e portfólio**

Comparativo entre Projeto, Programa e Portfólio		
Projeto	Programa	Portfólio
Escopo reduzido, entregas específicas.	Escopo abrangente, pode sofrer modificações para atender as expectativas do negócio.	Possui escopo de negócios que acompanha a estratégia da organização.
GP tenta minimizar mudanças.	Gerente de Programa esperam e anseiam por mudanças.	Gerente de Portfólio monitoram continuamente as mudanças no ambiente.
Sucesso mensurado por tempo, escopo e custo.	Sucesso mensurado por ROI novas capacidades e entregas de benefícios.	Sucesso é mensurado em termos de desempenho agregado dos componentes
Estilo de liderança focado em realização de atividades.	Liderança focada em gerenciamento de relacionamentos, conflitos e aspectos políticos.	Estilo de liderança focado em adição de valor às decisões do portfólio

Fonte: Adaptado: Vargas (2008)

## 2.6 MATURIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS

Quando nos deparamos com o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos, segundo (KOLOTELO, 2008), podemos comparar ao que se observa no conhecimento vulgar pela observação da evolução do desenvolvimento humano em seus vários estágios: infância, adolescência e maturidade. “Pois as empresas, motivadas pela competitividade, promovem melhoria da qualidade e promovem iniciativas para ao acesso a novos conhecimentos tecnológicos no intuito de inovar em produtos, serviços e processos” (KOLOTELO, 2008).

E a partir deste desenvolvimento, novas combinações são levadas adiante, sejam combinações de produtos, materiais, processos, esforços, mercado por uma contínua busca pela sobrevivência econômica (KOLOTELO, 2008).

Inicialmente, o conceito de maturidade foi estabelecido pelo psicólogo Argyris (1968), segundo o autor, para que os indivíduos amadureçam, são necessárias mudanças graduais ao longo do tempo, conforme o indivíduo vai adquirindo competências. E nas organizações não encontramos diferença, pois segundo (ARAÚJO, 2011) o gerenciamento de projetos tem sua maturidade diretamente relacionada à capacidade de uma organização gerenciar seus projetos, ou seja, de se adaptar as novas realidades e exigências que surgem ao surgirem os projetos. Portanto como apresenta o (PMI, 2008), projetos podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao seu gerenciamento, e para que isso ocorra com sucesso, “as melhores práticas de gerenciamento são pesquisadas e aplicadas, e sua maturidade se traduz em excelência em GP” (PMI, 2008).

“Como muitos pensam, a maturidade não é proporcional à idade da organização, tendo em vista que organizações centenárias podem se localizar em um nível baixo na escala de maturidade, enquanto outras com poucos anos de vida, encontram-se bem posicionadas” (LUKOSEVICIUS, 2007), o que define o grau da maturidade nas organizações é a capacidade de coordenar esses esforços – entregar projetos ao mesmo tempo em que direciona sua estratégia, como bem explora o (PMI, 2008).

Em anos recentes, a busca pela diferenciação no gerenciamento de projetos, tem aumentado significativamente o nível de detalhamento a que os tais assuntos têm sido submetidos, o que começa a exigir que se criem métricas compartilhadas de avaliação do nível de maturidade em

gestão de projetos que a organização se encontra para garantir que os diversos projetos sejam bem sucedidos (COSTA; PEINADO, 2008).

Dessa forma podemos conceituar que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos mede o quanto a organização progrediu em relação à incorporação de gerenciamento de projetos como método de trabalho (MAXIMIANO, 2010).

O uso da maturidade como métrica de avaliação da qualidade gestão de projetos dentro da organização fez com que diversos modelos, que mensurem essa maturidade surgissem, e podemos entender o mesmo, como uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, por meio do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado (MATSUMOTO et al, 2012).

Na perspectiva de Araújo (2011), um modelo de avaliação de maturidade em projetos consiste em um mecanismo que tem a possibilidade de quantificar numericamente a habilidade da empresa em gerir seus projetos. Representando o modo como a capacitação em gestão de projetos deve evoluir ao longo do tempo. “Para isso, a transferência de conhecimento de projeto a projeto, e para a organização como um todo se torna fundamental.” (ARAÚJO, 2011) surgindo para medir e melhorar a habilidade da empresa em executar seus processos de gerenciamento de projetos.

Neste raciocínio, (Silveira, 2008) afirma que os níveis de maturidade significam passos rumo ao aperfeiçoamento da organização. Esses passos estão associados com o domínio da aplicação de ferramentas, processo, metodologias, conhecimentos e habilidades aplicadas em projetos para atingir os objetivos organizacionais, basicamente compreendem dos níveis mais baixos (não capaz) até os mais altos (sólido; aperfeiçoamento contínuo).

Em suma, (Silveira, 2008) aponta que foram desenvolvidos diversos de modelos que avaliam o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, os quais têm em comum a avaliação geral do desempenho do gerenciamento de projetos, como parte de uma avaliação da qualidade dos processos de negócios da organização; em poucas palavras, da competência organizacional.

Neste raciocínio, (Herkenhoff et al. , 2011) completa que o crescimento do nível de maturidade de uma organização, apresenta uma frequência de sucesso de seus projetos, portanto observa-se que a importância da avaliação da maturidade da gestão de projetos tornou-se uma ferramenta que auxilia a busca da excelência em gestão.

## **2.7 MODELO P3M3**

O P3M3<sup>1</sup>® foi inspirado no CMM, sendo criado pelo OGC® (Office Government Commerce), escritório independente do Governo Britânico, também responsável pelo Prince2. O foco de avaliação do modelo é voltado para o gerenciamento de projetos, programas e portfólio, sendo não apenas uma forma de avaliar, como também um guia para melhorar e desenvolver continuamente na busca por objetivos que vão de encontro com a necessidade da organização.

Aliado ao conceito Preti (2010) apresenta que o P3M3 identifica pontos fracos e reconhece ganhos sobre os investimentos, servindo também como instrumento que justifica recursos futuros aplicados nas áreas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, criando um ciclo de aprendizado e evolução.

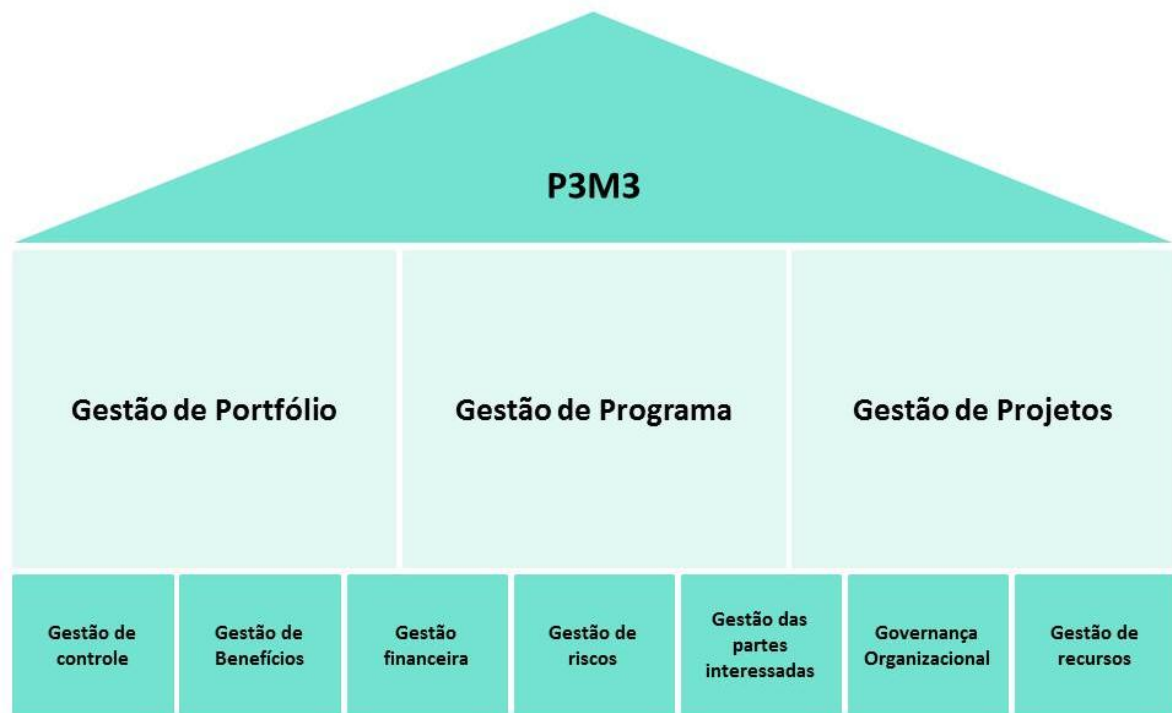
A partir do entendimento do modelo, podemos identificar que o P3M3 seguiu a estrutura CMM, utilizando-se da estrutura da maturidade em cinco níveis, a maturidade pode ser avaliada separadamente ou em conjunto, ou seja, a maturidade da gestão do portfólio, do programa e do projeto pode ser avaliada independentemente uns dos outros, abaixo a figura expõe o esquema que se apresenta o modelo:

---

<sup>1</sup> © Crown Copyright 2010 Reproduzido com permissão da OGC

P3M3 ® é uma marca registrada do Gabinete do Governo.

**Figura 5 – Estrutura P3M3 ®**



Fonte: Guia P3M3®

Logo, o P3M3 possui sete perspectivas de processos a serem avaliadas dentro dos três modelos de maturidade, os quais são avaliados em cinco níveis, abaixo podemos entender melhor através do quadro, como as perspectivas são interpretadas pelo modelo, dentro dos três tipos de gestão, projetos, programas e portfólios:

**Figura 6 – Dimensões de análise para portfólios, programas e projetos**

<b>Dimensões de Análise para:</b>	<b>Projetos / Programas / Portfólios</b>
<b>Controle de Gestão</b>	O controle de gestão é caracterizado pela evidência clara de liderança e direção, escopo, etapas, parcelas e processos de avaliação durante o curso da iniciativa.
<b>Gerenciamento de Benefícios</b>	O gerenciamento de benefícios é o processo que garante que os resultados de mudança de negócios desejados que foram claramente definidos sejam mensuráveis e finalmente realizados através de uma abordagem estruturada e com a posse organizacional completa
<b>Gestão Financeira</b>	A gestão financeira garante que os custos prováveis da iniciativa sejam capturados e avaliados dentro de um caso de negócios formal e que os custos sejam classificados e gerenciados durante o ciclo de vida do investimento.
<b>Engajamento das partes interessadas</b>	O engajamento das partes interessadas deve ser visto como um processo contínuo em todas as iniciativas e como aquele que está intrinsecamente ligado ao ciclo de vida da iniciativa e aos controles de governança.
<b>Gerenciamento de riscos</b>	O gerenciamento de riscos mantém um equilíbrio de foco em ameaças e oportunidades, com ações de gestão apropriadas para minimizar ou eliminar a probabilidade de qualquer ameaça identificada que ocorra, ou para minimizar o seu impacto se ocorrer, e maximizar as oportunidades.
<b>Governança Organizacional</b>	A governança organizacional analisa a forma como a entrega de iniciativas está alinhada com a direção estratégica da organização, como também analisa como uma série de outros controles organizacionais são implantados e os padrões alcançados, incluindo quadros legislativos e regulamentares. Considera os níveis de análise do engajamento de partes interessadas e como suas exigências são levadas em consideração na concepção e entrega de produtos e resultados.
<b>Gerenciamento de Recursos</b>	O gerenciamento de recursos abrange a gestão de todos os tipos de recursos necessários para a entrega. Um elemento-chave do gerenciamento de recursos é o processo para a aquisição de recursos e como as cadeias de fornecimento são utilizados para maximizar o uso eficaz dos recursos.

Fonte: Autoria própria (2013)

Seguindo a idéia acima já exposta o P3M3 utiliza uma estrutura de maturidade com cinco níveis, são eles:

- Nível 1 – consciência do processo;

- Nível 2 – processo repetitivo;
- Nível 3 – processo definido;
- Nível 4 – processo gerenciado;
- Nível 5 – processo otimizado.

**Figura 7 – Níveis de maturidade para projetos, programas e portfólios**

Maturidade	Projeto	Programa	Portfólio
Nível 1 - Processo Inicial	Projetos são desenvolvidos informalmente, sem padrões e sem sistema de controle.	Programas são desenvolvidos informalmente, sem padrões e sem sistema de controle	Pode não haver um acompanhamento e um processo de comunicação formal acerca do portfólio de investimentos da organização
Nível 2 - Processo repetível	Os projetos são desenvolvidos com os padrões mínimos e a coordenação entre projetos é limitada.	Os projetos e programas são desenvolvidos com os padrões mínimos e a coordenação entre eles é limitada	Os programas são desenvolvidos com os padrões mínimos e a coordenação entre programas é limitada
Nível 3 - Processo definido	A organização tem processos de projeto controlados de forma centralizada e cada projeto pode usar um processo adaptado a partir do central.	A organização tem processos de programas controlados de forma centralizada e cada programa pode usar um processo adaptado a partir do central	Além das características de projetos e programas, a organização tem um processo de portfólio de gestão de portfólio
Nível 4 - Processo gerenciado	A organização obtém e retém medições específicas do desempenho da sua gestão de projetos e opera uma função de gestão da qualidade para prever melhor o desempenho futuro.	A organização obtém e retém medições específicas do desempenho da sua gestão de programas e opera uma função de gestão da qualidade para prever melhor o desempenho futuro.	A organização tem medições sobre todo o portfólio de projetos e programas como meio de prever o desempenho e avalia sua capacidade de gerenciar projetos e programas e priorizá-los
Nível 5 - Processo otimizado	A organização realiza melhoria contínua com gestão proativa de problemas e de tecnologia para os projetos, visando melhorar sua habilidade para mostrar o desempenho ao longo do tempo e otimizar processos.	A organização realiza melhoria contínua com gestão proativa de problemas e de tecnologia para os programas, visando melhorar sua habilidade para mostrar o desempenho ao longo do tempo e otimizar processos.	A organização realiza melhoria contínua com gestão proativa de problemas e de tecnologia para o portfólio, visando melhorar sua habilidade para mostrar o desempenho ao longo do tempo e otimizar processos.

Fonte: Autoria própria (2013)

A partir da análise destes níveis podemos compreender como a organização se encontra, no gerenciamento de projeto, programa e portfólio, e assim traçar objetivos para aumentar a eficiência e conseguir diferenciais competitivos.

## 2.8 MODELO PRADO – MMGP

Os modelos Prado – MMGP foram lançados a partir de 2002, por Darci Prado, os quais, segundo Oliveira (2010), se propunham a avaliar a maturidade de uma organização e se aplicam tanto a setores isolados de uma organização com também à corporação por um todo. Para tal avaliação encontramos, segundo Prado (2008) cinco níveis de Maturidade, os quais se relacionam seis dimensões da maturidade, como podemos observar no quadro abaixo representado:

**Figura 8 – Relação da dimensão com o nível de maturidade**

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	Nível 1 Inicial	Nível 2 Conhecido	Nível 3 Padronizado	Nível 4 Gerenciado	Nível 5 Otimizado
<b>Conhecimentos</b>	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
<b>Metodologia</b>	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e padronizada	Estabilizada	Otimizada
<b>Informatização</b>	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Estrutura Organizacional</b>	Não há	Não há	Implantada	Estabilizada	Otimizada
<b>Relacionamentos Humanos</b>	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Algum avanço	Maduros
<b>Alinhamento com as Estratégias</b>	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Alinhado

Fonte: adaptado: Prado (2008)

O modelo prado também utilizado para avaliar fatores que contribuem para a maturidade do gerenciamento de projetos segundo (Nascimento et al, 2011).



**Figura 9 - Dimensões determinantes de modelo de maturidade MMGP - Prado**

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
<b>Competencia técnica</b>	Conhecimentos/ experiencias em gerenciamento de projetos;
	Conhecimentos/ experiencias em outras áreas de gestão;
<b>Uso de metodologia</b>	Série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas;
<b>Informatização</b>	Sistemas informatizados deverão se acessados pelos principais envolvidos retendo informações para acessos de algumas pessoas
	Deve fornecer dados de projetos isolados assim como uma carteira como um todo;
<b>Relacionamentos Humanos</b>	Motivação das pessoas para que estas desenvolvam as atividades da melhor maneira
<b>Estrutura organizacional</b>	Escolha de uma estrutura organizacional melhor adequada ao gerenciamento de projetos, como uma estrutura matricial
<b>Alinhamento com os negócios</b>	Alinhamento dos projetos desenvolvidos pela organização como os objetivos estratégicos ou propósitos organizacionais

Fonte: adaptado: Prado (2008)

## 2.9 OUTROS MODELOS

Uma das formas utilizadas para avaliar as boas práticas e o desempenho dos projetos é a avaliação de maturidade. (Herkenhoff et al. , 2011), assim podemos encontrar modelos de avaliação de maturidade em gestão de projetos, os quais mensuram o nível atual em que a organização se encontra em relação a determinadas boas práticas pré-estabelecidas (Herkenhoff et al. , 2011).

“Um modelo de avaliação de maturidade em projetos consiste em um mecanismo que tem a possibilidade de quantificar numericamente a habilidade da empresa em gerir seus projetos” (ARAUJO, 2011) representando o modo como a capacitação em gestão de projetos deve evoluir ao longo do tempo. “Para isso, a transferência de conhecimento de projeto a projeto, e para a organização como um todo se torna fundamental.” (ARAUJO, 2011) surgindo para

medir e melhorar a habilidade da empresa em executar seus processos de gerenciamento de projetos. Com o crescimento do nível de maturidade de uma organização, maior é a frequência de sucesso de seus projetos. Com isso, observa-se a importância da avaliação da maturidade da gestão de projetos para alcançar a excelência em gestão de projetos. (Herkenhoff et al. , 2011)

O CMMI, *Maturity Model Integration*, pode ser considerado o precursor dos modelos de análise de maturidade em gerenciamento de projetos (Silveira, 2008), sendo um modelo de referência com uma coleção de melhores práticas nas disciplinas de software e engenharia de sistemas, onde normalmente com seu uso se obtêm significativas melhorias de qualidade na área de desenvolvimento e reduções de custos.

Talvez considerado o modelo mais popular, por ter sido desenvolvido pelo PMI®, o OPM3®, é focado em avaliar, assim como o P3M3®, portfólio, programas e projetos.

**Figura 10 – Classificação dos níveis de maturidade dos modelos**

Modelo	Nível de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>CMMI</b>	Inicial	Repetitivo	Definido	Gerenciado	Otimizado
<b>OPM3</b>	Padronização	Medição	Controle	Melhoria contínua	-
<b>PMMM</b>	Linguagem comum	Processos comuns	Metodologia singular	Benchmarking	Melhoria contínua
<b>MMGP</b>	Inicial	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado

Fonte: Herkenhoff et alpt (2011)

As maturidades de maneira geral se aproximam e são vistas em linhas gerais de acordo com a tabela

## 2.10 SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

O setor elétrico no Brasil, a partir de 1955, passou por diversas mudanças, com a privatização das empresas estatais de energia elétrica, a partir da privatização do setor elétrico brasileiro,

os consumidores, agentes e órgão regulador têm procurado interagir de forma a promover o desenvolvimento e o equilíbrio no mercado de energia elétrica no Brasil (PINHEIRO, 2012).

Assim com a efetivação de um novo modelo para o setor elétrico, as empresas passaram a tornar-se mais direcionadas a desenvolverem estratégias em busca de eficiência, portanto podemos considerar que seus projetos surgem de uma seleção estratégica de necessidades internas das empresas, tomando como referência a política de pesquisa e desenvolvimento do setor elétrico (LUCCHESI, 2011).

Atualmente vivemos em um período no qual a questão da sustentabilidade e o aumento da demanda energética mundial tornaram-se destaques para sociedade. Assim, com o surgimento da eficiência energética, que se refere a ações de diversas naturezas que culminam na redução da energia necessária para atender às demandas da sociedade por serviços de energia (REVISTA SETOR ELÉTRICO), a mesma acaba por requisitar das empresas do setor elétrico maior atenção aos projetos, é clara a evidência de que esse setor tem priorizado as atividades inovadoras para melhorar sua competitividade pois ainda há grandes desafios a serem superados ( FRADE *et al*, 2011)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordadas as seguintes etapas referentes a metodologia: tipo de pesquisa, universo e amostra, procedimentos da coleta de dados e análise dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo central do presente estudo consiste em avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos de uma companhia de energia elétrica. Nesse sentido, a pesquisa apresenta natureza aplicada por ter como finalidade o desenvolvimento de conhecimentos para aplicação prática direcionada para resolução de problemas (SILVA; MENEZES, 2001). Com efeito, a avaliação na gestão de projetos pretende traçar um diagnóstico referente ao nível de maturidade da organização estudada.

A pesquisa é classificada como um estudo exploratório em decorrência do grau de conhecimento da temática estudada. Conforme Gil (2006) a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. E ainda, Sampieri *et. al.* (1991) acrescenta que os estudos exploratórios apresentam metodologias mais flexíveis e buscam observar a maior quantidade de observações do fenômeno pesquisado.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único, cuja a amostragem foi não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001) numa empresa representativa (YIN, 2001) da região devido ao uso intensivo de projetos na sua gestão. A investigação do caso seguiu um protocolo de pesquisa procurando validar a estratégia utilizada. (YIN, 2001) O enfoque da pesquisa foi quantitativo seguindo o modelo P3M3®.

De suma importância, para a confiabilidade do estudo de caso a adoção de um protocolo de coleta de dados, sendo o protocolo mais do que um instrumento, mas também um guia que contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento. É desejável se possuir um protocolo para o estudo de caso em qualquer

circunstância, mas é essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos (YIN, 2001).

No protocolo tem-se uma visão geral do projeto do estudo de caso, os procedimentos de campo, as questões de estudo e uma guia para o relatório. Dessa forma, o pesquisador durante todo o tempo lembra o tema central da pesquisa, e também, pode antecipar problemas. Dada essas circunstâncias, percebe-se a importância do protocolo a ser adotado no presente estudo de caso.

### **3.1.1 Protocolo de Estudo de Casos**

No intuito de otimizar a confiabilidade do estudo de caso e orientar o pesquisador na coleta dos dados, elaborou-se um protocolo do estudo de caso (YIN, 2001).

Na presente monografia, o procedimento de campo teve a seguinte sequência:

- a) Buscar autorização para realizar a pesquisa nas organizações e contatar os possíveis entrevistados.
- b) Traduzir os questionários, de inglês para o português, da metodologia utilizada, P3M3®, por um tradutor profissional;
- c) Compilação dos três questionários, em apenas um, com a intenção de tornar mais prático e acessível aos respondentes;
- d) Desenvolvimento do roteiro de entrevista;
- e) Realizar entrevistas com os gerentes e analistas de projetos de forma presencial;
- f) Aplicar os questionários de forma presencial e via e-mail de acordo com a disponibilidade dos respondentes;
- g) Coletar os dados através dos resultados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas aos entrevistados escolhidos, investigação dos sites e análise de documentos;
- h) Validar o material coletado com os entrevistados;
- i) Análise e discussão dos resultados.

Com o propósito de melhor entender o fenômeno o estudo utilizará abordagem survey com uma amostragem obtida na organização pesquisada, essa abordagem caracteriza os

procedimentos técnicos, segundo Gil (2006) a pesquisa de levantamento é caracterizada por envolver interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

### **3.2 OBJETO DA PESQUISA**

Como objeto de estudo para a pesquisa, foi escolhida empresa brasileira concessionária de distribuição de energia elétrica. Privatizada em 2001, atualmente é uma das unidades de negócios de uma holding que está presente em quatro Estados do país. A unidade de negócios possui 2.213 funcionários, atende a 216 municípios do Estado em que se localiza, em uma área de 54.595 Km<sup>2</sup>, o que corresponde a cerca de 1 milhão de unidades consumidoras. Em 2010 a sua receita bruta foi de R\$ 1.181.382 Mil e foram vendidos 3.648.141 GWh de energia.

Na unidade de negócios objeto da pesquisa, no ano de 2007 teve início o processo de implantação do Escritório de Gestão de Projetos – PMO, através de uma consultoria especializada na área, com o objetivo de inserir a cultura e as práticas de gestão de projetos em todos os departamentos da empresa, visto que antes não havia esse tipo de esforço.

Apesar de na estrutura organizacional da empresa analisada, existir o PMO (Project management office), responsável por oferecer suporte e alinhamento no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, através da implementação de metodologias, criação de manuais, procedimentos padrões, treinamentos, acompanhamento mensal do desempenho dos projetos, ainda encontramos altas taxas de insucesso na gestão dos projetos, da empresa concessionária distribuidora de energia elétrica, as quais têm sido atribuídas à inexistência do comprometimento dos próprios gerentes de projeto em relação à aplicação das metodologias adotadas, repassando a responsabilidade para o próprio escritório, o qual têm como papel o apoio, e não o gerenciamento em si, de tal modo, que os próprios gerentes apenas passam apenas a executar os projetos esquecendo de toda a parte estratégica envolvida. Como também, o PMO, ainda não se utiliza completamente das informações obtidas em outras análises realizadas, para desenvolver melhorias acerca dos diversos pontos fracos encontrados.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Vergara (2005) os sujeitos de uma pesquisa são aquelas que representam a fonte de dados para o pesquisador. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa serão os gerentes de projetos, e os analistas de projetos do Escritório de Projetos, da empresa concessionária de energia elétrica, esses sujeitos poderão contribuir na coleta de informações para orientar a avaliação do nível de maturidade dos projetos executados pela referida empresa.

Inicialmente, o universo de pessoas a serem pesquisadas será constituído por todos os gerentes de projetos da organização, devido estes serem os responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa. De maneira preliminar a amostra abrangerá em média 10 gerentes da empresa, podendo esta média sofrer alterações a posteriori.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados será uma etapa essencial para esse estudo, esta será desenvolvida com aplicação de 3 questionários estruturados a partir da fase exploratória da pesquisa que deverá ser fundamentado na metodologia P3M3® elaborado pela OGC – *Office of Government Commerce*, os instrumentos são compostos por 9 questões objetivas que indicam o nível de maturidade de projetos da organização avaliada. Será feito a tradução dos questionários e possíveis adaptações para aprimorar a mensuração do estudo analisado.

Os dados serão coletados no período compreendido no mês de Março do ano de 2013, haja vista que dará para averiguar o grau da maturidade de projetos da empresa pesquisada. Em suma, os procedimentos citados serão necessários para coletar as informações necessárias para atender os objetivos proposto pela pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário a partir da modelo do P3M3® avaliando as dimensões de controle de gestão, gerenciamento de benefícios, gestão financeira, engajamento das partes interessadas, gerenciamento de riscos, governança organizacional, gestão de recursos de acordo com o nível de maturidade do modelo P3M3®. Assim os projetos, programas e portfólios foram avaliados com as seguintes questões:

- Nossa organização pode ser melhor caracterizada como tendo;
- Nosso controle de gestão é melhor descrito como;
- Nossa gestão financeira é melhor descrita como;
- Nossa abordagem com as partes interessadas é melhor descrita como;
- Nosso gerenciamento de riscos é melhor descrito como;
- Oferecemos governança organizacional quando;
- Nosso gerenciamento de recursos é melhor descrito como;
- A organização.

### 3.5 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados serão analisados por meio dos parâmetros estabelecidos pela metodologia P3M3®, para analisar e interpretar as informações necessárias o P3M3® se divide em 3 modelos de maturidade de projetos (*Portfolio Management Maturity Model* – PFM3; *Programme Management Maturity Model* – PgM3; *Project Management Maturity Model* – PgM3). De acordo com Preti (2010), não há dependência entre os três modelos citados dando flexibilidade para organização utilizar todos ou somente os que se adeque às necessidades específicas. Os dados foram avaliados segundo o enfoque quantitativo que se caracteriza como a tradução em números das opiniões e informações para poder classificá-las e analisá-las (MALHOTRA, 2001).

Para melhor compreender a metodologia empregada, o Preti (2010) define-se sete perspectivas que compõem a P3M3® que são: *Management Control* (manutenção de controle sobre iniciativas e projetos); *Benefits Management* (acompanhamento e garantia do retorno do investimento); *Financial Management* (gerenciamento, controle e acompanhamento dos investimentos em projetos); *Stakeholder Engagement* (alinhamento e comunicação com o ambiente externo); *Risk Management* (análise e acompanhamento dos riscos); *Organizational Governance* (controle e alinhamento de todos os investimentos) e *Resource Management* (gerenciamento dos recursos). Cada uma dessas perspectivas pode ser mensurada levando em consideração cinco níveis:



- **Nível 1** – consciência do processo: corresponde a não documentação dos processos e vocabulários básicos, ou seja, inexistência de guias ou documentação para suporte ao gerenciamento;
- **Nível 2** – processo repetitivo: consiste a abordagem padronizada, templates de documentos e treinamentos informais. O sucesso de projetos depende majoritariamente dos talentos individuais;
- **Nível 3** – processo definido: representa a existência de padrões documentados, definição estruturada dos processos. Consegue-se repetir os mesmos processos por todos os seus projetos;
- **Nível 4** – processo gerenciado: constituem a existência de informações precisas, análises estatísticas, gerenciamento de processos. Há o monitoramento e mensuração da eficiência dos processos.
- **Nível 5** – processo otimizado: consiste na análise e melhoria contínua dos processos, gerenciamento integrado com a governança corporativa. Organização preparada para otimização dos processos.

Com base no exposto, a avaliação do nível de maturidade de projetos da concessionária distribuidora de energia elétrica do Estado da Paraíba será definida a partir da metodologia P3M3®, no qual os dados coletados serão confrontados entre si por meio das evidências e levará em consideração a abordagem teórica apontada na revisão da literatura.

Para coleta e tratamento dos dados primeiramente foi realizada a tradução do questionário, o qual se encontrava originalmente em inglês, devido à metodologia ter sido desenvolvida pelo OGC, escritório independente do Governo Britânico. Após a tradução, foi realizada a compilação dos três questionários, em apenas um, subdividido em três etapas, correspondentes a abordagem da metodologia, a qual foca em avaliar os portfólios, programas e projetos, com a intenção de tornar mais prático e acessível aos respondentes.

A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial, como também através do envio por e-mail. A pesquisadora foi presencialmente na organização para sanar dúvidas a respeito da pesquisa e assim poder ter um contato presencial com os respondentes. Com isso tivemos o total de treze questionários dirigidos aos gerentes de projetos aplicados, sendo

cinco entregues impressos e oito enviados via e-mail, com um tempo médio para responder de trinta minutos.

Os dados foram tratados utilizando planilhas eletrônicas, no Excel 2010, onde as mesmas foram estruturadas da seguinte forma, três colunas principais, representando os objeto de avaliação, portfólio, programa ou projeto, uma coluna lateral para identificar a qual questionário correspondia, e assim o preenchimento se deu através da distribuição das respostas por cada respondente, ao final destacando cada opção, para obter o total de cada opção respondida (a, b, c, d, e).

Para o referencial teórico foram utilizados como base os autores abaixo citados:

**Figura 10 - Principais contribuições teóricas**

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Assunto</b>	<b>Conceitos envolvidos</b>
PMI	Gerenciamento de projetos	Projetos; gestão de projetos; escritório de projetos; gestão de portfólios; gestão de programas; gestão de projetos.
MAXIMIANO	Gerenciamento de projetos	Projetos; escritório de projetos; gestão de projetos.
VALERIANO	Gerenciamento de projetos	Gestão de projetos; áreas de conhecimento.
SABBAG	Gerenciamento de projetos e empreendedorismo	Gestão de projetos; gestão de portfólios; gestão de programas.
VARGAS	Gerenciamento de projetos e empreendedorismo	Projetos; gestão de projetos.
YIN	Estudo de caso	Estudo de caso; protocolo de estudo de caso;

Fonte: Fonte: Resultado da pesquisa (2013)

## 4 RESULTADOS

Os dados coletados para cada variável pesquisada estão apresentados abaixo:

### 4.1 RESULTADOS: PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS

#### Gerenciamento de Portfólio

Através da conceituação da OGC®, podemos compreender portfólio como uma carteira de projetos, com processos e decisões estratégicas que permitem um equilíbrio mais eficaz para a mudança organizacional, assim a gestão eficaz conduz a processos e comportamentos que permitem a entrega bem sucedida. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,9**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

A partir da análise da do nível que se encontra a gestão de portfólio da organização, podemos observar que a mesma é capaz de demonstrar algumas iniciativas isoladas, no que diz respeito ao estabelecimento de algumas práticas de gestão básicas, e desenvolvimento dos processos. Podemos encontrar também indivíduos chave os quais apresentam um histórico de sucesso, por meio dos quais a empresa possa vir a repetir sucessos anteriores futuramente, a alta gestão assumi a liderança de algumas iniciativas, porém os níveis de engajamento podem ser inconsistentes causando influencia no desempenho dos portfólios.

Os processos não se apresentam definidos e controlados rigorosamente, porém onde se fazem presente as iniciativas são realizadas, administradas e documentadas de acordo com o planejado.

Entretanto podemos considerar que a gerência de portfólio está evoluindo para o nível três, processo definido, e o que classifica a empresa já no nível três, é o padrão de escopo, descrições de processos e procedimentos, permitindo que os processos sejam geridos de forma

mais ativa, através da inter-relação de processos e produtos. Porém mesmo com o padrão estabelecido pode-se adaptar para atender às circunstâncias específicas.

### **Gerenciamento de Programas**

De acordo com a avaliação da OGC®, um programa é definido como uma organização flexível, temporária criada para coordenar, orientar e supervisionar a implementação de um conjunto de projetos e atividades ligadas a entrega de resultados e benefícios relacionados a objetivos estratégicos da organização. Assim o gerenciamento de programas está focado em coordenar o estratégico e o operacional, quanto mais madura a organização mais eficaz se torna a forma de reconhecer e administrar essa relação.

Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,5**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

A partir da análise da do nível que se encontra a gestão de programas da organização, podemos observar que a mesma é capaz de demonstrar algumas iniciativas individuais, no que diz respeito ao estabelecimento de algumas práticas de gestão básicas, e desenvolvimento dos processos, gerando assim resultados e pequenas evidências de melhorias. Podemos encontrar também indivíduos chave os quais apresentam um histórico de sucesso, por meio dos quais a empresa possa vir a repetir sucessos anteriores futuramente, a alta gestão assumi a liderança de algumas iniciativas, porém os níveis de engajamento podem ser inconsistentes causando influencia no desempenho dos programas.

Os processos não se apresentam definidos e controlados rigorosamente, porém onde se fazem presente as iniciativas são realizadas, administradas e documentadas de acordo com o planejado.

### **Gerenciamento de Projetos**

OGC® define projeto como um único conjunto de atividades coordenadas, com pontos definidos de início e conclusão, empreendidos por um indivíduo ou equipe específica para

atender os objetivos, dentro de parâmetros de tempo, custo e desempenho. Portanto o gerenciamento de projetos é composto de um conjunto de atividades com o exercício de controle desde a partida até o encerramento, havendo marcos visíveis no gerenciamento de recursos e das partes interessadas sempre focando no objetivo e nas responsabilidades individuais.

Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,1**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**, possuindo, entretanto uma proximidade do nível quatro, considerado já como nível do processo gerenciado.

A partir da análise do nível que se encontra a gestão de projeto da organização, podemos observar que a mesma possui a gestão e os processos técnicos necessários para atingir o objetivo organizacional, os quais serão padronizados e integrados com outros processos relacionados a negócios, porém como já apresentado na mensuração do nível a organização já apresenta um comportamento pouco mais maduro no que diz respeito aos processos, os quais são gerenciados quantitativamente – ou seja, controlados por meio de métricas e técnicas quantitativas, pelo escritório de projetos da empresa.

As melhorias serão planejadas e controladas, com base em avaliações, promovendo o desenvolvimento adequado, e com os recursos coordenados a fim de garantir que beneficiem toda a organização, e assim a alta gestão está envolvida de forma consistente prestando apoio ativo, através do comitê de projetos implementado na organização, o qual é composto por gerentes e diretores da organização.

No que diz respeito à gestão da qualidade, se faz uso generalizado de avaliações, com o intuito de compreender como os processos podem ser melhorados, e assim eliminar as possíveis fraquezas. Podemos assim entender que a diferença que classifica a empresa já no nível três, é o padrão de escopo, descrições de processos e procedimentos, permitindo que os processos sejam geridos de forma mais ativa, através da inter-relação de processos e produtos. Porém mesmo com o padrão estabelecido pode-se adaptar para atender às circunstâncias específicas.

## 4.2 PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS

Figura 11 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de portfólios

Figura 11 – Níveis das perspectivas no gerenciamento de portifólios				
Questão		Foco	Resultado do nível	Nível de maturidade
1	A Organização	Maturidade	3,1	-
2	Gestão de Controle	Portifólio	3,2	Nível 3
3	Gestão de Benefícios	Portifólio	2,8	Nível 2
4	Gestão Financeira	Portifólio	2,7	Nível 2
5	Gestão de Riscos	Portifólio	2,8	Nível 2
6	Gestão das parte interessadas	Portifólio	2,6	Nível 2
7	Governança Organizacional	Portifólio	3,1	Nível 3
8	Gestão de Recursos	Portifólio	2,8	Nível 2
9	A Organização	Portifólio	3,2	-

Fonte: Resultado da pesquisa (2013)

### 4.2.1 Gestão de controle

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de controle, define o quanto a organização é capaz de manter o controle sobre iniciativas e projetos que já estão em andamento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,2**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

Deste modo analisamos a organização com a gestão de controle no gerenciamento de portfólio, referente a processos na gestão de portfólio, que são definidos centralmente, documentados a fim de tratar as prioridades estratégicas, eliminando processos que se tornam redundantes. São definidas políticas, normas e métodos sobre como serão realizadas as entregas dos projetos, reconhecendo como responsabilidade do conselho executivo, a fiscalização acerca das entregas referentes à gestão de portfólio.

#### 4.2.2 Gestão de benefícios

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de benefícios, determina o quão bem a organização define, acompanha e garante o aumento do retorno do investimento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,8**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Portanto, podemos concluir que a organização ao que se refere à gestão de benefícios, dentro do gerenciamento de portfólio, têm sido mais proativa ao que diz respeito a identificação de benefícios e rastreamento dos mesmos, pois tornou-se mais consciente a sua importância, porém, ainda poderá ser tratado de forma desigual, inconsistente e sem monitoramento.

Diante deste contexto ainda encontramos na organização, evidências de indivíduos ou funções locais utilizando processos comerciais para identificação de benefícios, não se utilizando de processos de monitoramento, gestão ou propriedade, o que torna a identificação de benefícios e de como obtê-los ainda um procedimento inconsistente.

#### 4.2.3 Gestão financeira

Como perspectiva do P3M3®, a gestão financeira, determina o quão bem a organização gerencia, controla e acompanha os investimentos realizados em seus projetos, como também analisa e prevê suas receitas. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,7**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

O aspecto que se refere à gestão financeira, dentro do gerenciamento de portfólio, apresenta-se com estruturas departamentais, responsáveis por supervisionar as decisões de investimento, porém na maioria das vezes as avaliações dos investimentos são feitas independentemente, causando a falta de estabelecimento de prioridades.

Existe ainda a característica que a oferta de financiamento é local, não sendo realizados processos consistentes, pois geralmente as iniciativas são baseadas apenas pela análise custo-benefício simples, havendo apenas evidências de avaliação de opções.

Na produção de businesses cases há avaliação de compras e controle de investimentos, mas são limitados pela extensão das competências individuais

#### 4.2.4 Gestão das partes interessadas

Como perspectiva do P3M3®, a gestão das partes interessadas, determina o quão bem a organização alinha e comunica suas iniciativas para o ambiente externo, visando minimizar possíveis impactos negativos, que possam vir a ocorrer. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,6**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Deste modo, enxergamos na organização a comunicação às partes interessadas, partindo de iniciativas individuais dos gestores dos portfólios, por não ser disponibilizada ainda uma abordagem mais estruturada, como cultura da própria organização.

É explícita a falta de estruturação no processo de gerenciamento das partes interessadas, pois podemos encontrar diferenças entre o gerenciamento das carteiras, onde algumas possuem uma comunicação mais estruturada, com planejamento de comunicação, com agrupamento das partes interessadas, porém a iniciativa sempre partindo de lideranças isoladas, com transmissão muitas vezes apenas de informações, utilizando-se de canais simples, como e-mails e websites.

Ainda assim, podemos encontrar uma estruturação começando a evoluir, com base em boas práticas já desempenhadas, por indivíduos-chave.

#### 4.2.5 Gestão dos riscos

Como perspectiva do P3M3®, a gestão dos riscos, determina o quão bem a organização encontra, analisa e acompanha os riscos e como ela minimiza o impacto de ameaças e maximiza os benefícios de oportunidades existentes. Após as análises dos questionários



encontrou-se o **índice de maturidade de 2,8**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Ao realizar uma análise fundamentada nas características apontadas pelo nível em que a organização avaliada se encontra, podemos observar que as abordagens acerca dos riscos veem através da alta gestão para o operacional, porém está tornando-se constante a identificação de riscos partindo do operacional para a alta gestão, porém estas abordagens ainda pouco estruturadas são inconsistentes e muitas vezes não abordam a real gestão de riscos.

Assim, algumas iniciativas de gerenciar os riscos, não podem considerar que atende a todo o gerenciamento de portfólio, pois foca-se muito nas iniciativas, esquecendo-se da carteira por um todo, assim os objetivos estratégicos não são atendidos, pois se concentra muito no monitoramento de risco e não na gerência dos mesmos. As iniciativas em analisar o risco, são voltadas para mensurar o impacto no custo de programação e qualidade de entregas e tempo.

#### **4.2.6 Governança Organizacional**

Como perspectiva do P3M3®, a governança organizacional, determina o quão bem a organização controla e alinha todos os seus investimentos com a estratégia global da empresa. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,1**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

No que diz respeito à governança organizacional a empresa avaliada, encontra-se com controles organizacionais centralmente definidos, os quais são aplicados consistentemente à carteira, juntamente com decisões estruturais que sejam ligadas à governança organizacional.

A organização vem documentando políticas de normas e processos, além de desenvolver uma estrutura hierárquica de conselho executivo, o qual tem como função supervisionar o desempenho da carteira de projetos.

Agora a visão acerca da mudança organizacional é clara e definida, e a gerência vem demonstrando maior interesse e compromisso, pois a estrutura da governança está assegurando a avaliação de todas as iniciativas, a fim de aprovar e priorizar as que mais se direcionam aos objetivos estratégicos, como também os casos de negócio são continuamente

revisados quanto a viabilidade e validade. Assim podemos considerar que os portfólios estão definidos e alinhados com os objetivos estratégicos e suas prioridades.

#### 4.2.7 Gestão de recursos

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de recursos, determina o quão bem à organização gerencia seus recursos desenvolvendo e administrando seus próprios talentos além de utilizar as oportunidades proporcionadas para superar picos e vales da melhor forma possível. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,8**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

De acordo com o nível alcançado a organização começou a desenvolver portfólios, com processos de gestão de recursos e melhorias na identificação e alocação destes para iniciativas específicas. Mas ainda não há avaliação acerca do impacto gerado pela alocação do recursos contra os objetivos estratégicos e as prioridades, para isso se faz necessário a presença de um indivíduo chave.

Os recursos são implementados ,dentro das carteiras e departamentos, por especialistas, os quais possuem métodos definidos de aquisição, porem os mesmos não possuem consistência em sua. A avaliação acerca do impacto da alocação de recursos, sobre outra iniciativa ou área operacional é limitada. Problemas com a falta de recursos através do uso do portfólio, começa a ser interpretada e assim soluções começam a ser desenvolvidas em iniciativas isoladas, ou departamentos.

### 4.3 PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS

Figura 12 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de programas

Questão		Foco	Resultado do nível	Nível de maturidade
1	A Organização	Maturidade	2,8	-
2	Gestão de Controle	Programa	2,4	Nível 2
3	Gestão de Benefícios	Programa	2,9	Nível 2
4	Gestão Financeira	Programa	2,6	Nível 2
5	Gestão de Riscos	Programa	2,4	Nível 2
6	Gestão das parte interessadas	Programa	2,2	Nível 2
7	Governança Organizacional	Programa	2,7	Nível 2
8	Gestão de Recursos	Programa	2,4	Nível 2
9	A Organização	Programa	2,7	-

Fonte: Fonte: Resultado da pesquisa (2013)

#### 4.3.1 Gestão de controle

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de controle, define o quanto a organização é capaz de manter o controle sobre iniciativas e projetos que já estão em andamento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,4**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Assim, podemos identificar que a organização apresenta conceitos de gestão de programa, porém ainda não se classifica como especialista alguns gerentes experientes trabalham em programas-chaves. Deste modo, alguns programas de alinhamento estratégico podem ser provisórios, ou existem apenas por definição, sem se manter na carteira. A abordagem da gestão de controle, na gestão de programa está evoluindo de forma inconsistente, mas já

conseguimos identificar boas práticas em algumas áreas, promovendo o alimamento estratégico de alguns programas.

Apesar de pouco, mas já aparece um maior reconhecimento estratégico, em relação ao valor da gestão do programa, porem os controles tendem apenas se concentrar na identificação e definição.

#### 4.3.2 Gestão de Benefícios

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de benefícios, determina o quão bem a organização define, acompanha e garante o aumento do retorno do investimento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,9**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Na organização avaliada, os benefícios são reconhecidos como um elemento dentro dos negócios, podendo existir alguma documentação sobre quem é o responsável pelos benefícios e sua realização, mas isso é algo apenas documentado, improvável de ser consistente e ser seguido. Identificamos ainda que os benefícios são reconhecidos, descritos e definidos, porém a organização como um todo não possui a consistência desta verificação, portanto os benefícios não atendem a todos os programas.

Os critérios de medição dos benefícios, existem localmente para alguns programas, mas não de forma global, como também diferentes áreas gerenciam e respondem pelos benefícios de diversas maneiras.

#### 4.3.4 Gestão financeira

Como perspectiva do P3M3®, a gestão financeira, determina o quão bem a organização gerencia, controla e acompanha os investimentos realizados em seus projetos, como também analisa e prevê suas receitas. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,6**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Os programas são desempenhados de várias formas, porém só os melhores e mais formais terão o comprometimento organizacional, para obter financiamentos. Os custos totais dos programas não são monitorados e controlados, ou contabilizados, apenas algumas exceções em sua individualidade.

Na gestão dos programas os custos são vistos como sobrecarga, e os benefícios ainda não são bem definidos, pois apesar de existirem processos financeiros, estes são locais e não apresentam coerência em toda a organização. Gerenciamento de programas, não possui orçamentos para equipes de gestão e aquisições são feitas de forma inconsistente.

#### 4.3.5 Gestão de riscos

Como perspectiva do P3M3®, a gestão dos riscos, determina o quão bem a organização encontra, analisa e acompanha os riscos e como ela minimiza o impacto de ameaças e maximiza os benefícios de oportunidades existentes. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,4**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

Podemos observar que a gestão de riscos é reconhecida e utilizada em programas, mas existem abordagens incoerentes que tem como resultados diferentes níveis de compromisso e eficácia, pois quando tratamos de diferentes áreas e programas, nos deparamos também com diversas maneiras de gerenciar seus riscos, não havendo padrão, assim apenas alguns programas reconhecem as diferentes categorias dos riscos.

As respostas aos riscos podem resultar em excesso de ênfase, deixando de atentar a outras ocorrências, o que torna a gerencia de risco por um todo ineficaz, assim apesar da existência de boas práticas em alguns dos programas, ainda encontramos muitas inconsistências de abordagem na avaliação dos riscos.

Os riscos são geridos pelas equipes do programas, sendo apenas revisados pelo conselho, e na visão das partes interessadas os mesmos são vistos como “ritual” sem grandes importâncias, assim os papéis e as responsabilidades a serem desempenhados na gestão dos riscos ainda encontram-se inconsistentes.

Assim, o gerenciamento de risco pode ter mais foco durante os estágios iniciais dos programas, conhecidos como fase de aprovação, porém perde-se o foco durante o ciclo de vida do programa.

#### **4.3.6 Gestão das partes interessadas**

Como perspectiva do P3M3®, a gestão das partes interessadas, determina o quão bem a organização alinha e comunica suas iniciativas para o ambiente externo, visando minimizar possíveis impactos negativos, que possam vir a ocorrer. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,2**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

No aspecto que se refere ao gerenciamento das partes interessadas a organização alguns programas serão comunicados às partes interessadas, porém esta ação será mais desempenhada por iniciativa pessoal isolada, do que formalmente realizada pelos gestores dos programas.

As colocações e críticas desempenhadas pelas partes interessadas ainda são inconsistentes e limitadas, não levando a devida importância no que diz respeito à gestão dos programas, assim os mesmos não participam ativamente, portanto o reconhecimento de grupos interessados em desempenhar maior participação são limitados.

Os canais de comunicação têm-se focado apenas em e-mails ou sites, assim apenas alguns programas desenvolver seu próprio plano de comunicação, os quais apesar de mais estruturados, ainda assim se concentram em repassar informações.

#### **4.3.7 Governança organizacional**

Como perspectiva do P3M3®, a governança organizacional, determina o quão bem a organização controla e alinha todos os seus investimentos com a estratégia global da empresa. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,7**,

correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

Diante disso, podemos analisar que a gestão de programa da organização está começando a tomar forma, porem ainda sem controle estratégico evidente e com as funções de responsabilidades ainda incoerentes.

O conselho pode existir porem com atuação como grupos de consulta, e não como grupo de entrega, os gerentes ou lideres dos programas podem existir, mas não com papéis incorporados aos próprios programas, pois ainda apresentam falta de consistência ou autoridade.

São localizadas algumas estruturas de informações, onde as mesmas são compartilhadas entre as equipes, porém o controle das informações gerenciadas não possuem controle de gestão.

#### **4.3.8 Gestão de recursos**

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de recursos, determina o quão bem à organização gerencia seus recursos desenvolvendo e administrando seus próprios talentos além de utilizar as oportunidades proporcionadas para superar picos e vales da melhor forma possível. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 2,4**, correspondendo ao **nível dois de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo otimizado**.

A partir da análise do nível em que se encontra a organização, podemos apresentar que os recursos estão sendo implementados em toda a organização, porém ainda através da ação individualizada dos programas, que possuem abordagens para planejamento, aquisição ou gestão destes recursos. Mas há pouca evidência de abordagem eficaz de recursos interno e externos, em todos os programas, porém sempre apresentando indícios de melhorias contínuas.

Ainda assim podemos evidenciar técnicas de gestão implementadas localmente, porem ainda pouca evidencia de tentativas estratégicas referentes aos recursos no que diz respeito aos programas e iniciativas, porem ainda contamos com isolados exemplos de desenvolvimento.

#### 4.4 PERSPECTIVAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Figura 13 - Níveis das perspectivas no gerenciamento de projetos**

Questão		Foco	Resultado do nível	Nível de maturidade
1	A Organização	Maturidade	3,2	-
2	Gestão de Controle	Projetos	3,2	Nível 3
3	Gestão de Benefícios	Projetos	3,0	Nível 3
4	Gestão Financeira	Projetos	3,4	Nível 3
5	Gestão de Riscos	Projetos	3,0	Nível 3
6	Gestão das parte interessadas	Projetos	3,1	Nível 3
7	Governança Organizacional	Projetos	3,3	Nível 3
8	Gestão de Recursos	Projetos	3,1	Nível 3
9	A Organização	Projetos	3,0	-

Fonte: Fonte: Resultado da pesquisa (2013)

##### 4.4.1 Gestão de controle

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de controle, define o quanto a organização é capaz de manter o controle sobre iniciativas e projetos que já estão em andamento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,2**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.



De acordo com o nível encontrado podemos refletir que a empresa encontra-se com seu gerenciamento de controle com uma abordagem centralmente definido e documentado, sendo aplicado em todos os projetos, por todo o seu ciclo de vida pela equipe de projetos, assim entendemos que o ciclo de vida do projeto encontra-se sempre totalmente documentado, com padrões a fim de manter o controle em todos os projetos.

Os gerenciamentos de problemas e mudanças desenvolvem procedimentos integrados consistentes a organização, assim os projetos asseguram que seja possível entregar soluções que satisfaçam a requisitos relevantes.

Processos, procedimentos e modelos são padrões para que a gestão de controle seja consistente, onde os projetos tem como produto resultados revisados, os quais dispões de critérios de qualidade, que atendem aos objetivos estratégicos.

#### **4.4.2 Gestão de Benefícios**

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de benefícios, determina o quão bem à organização define, acompanha e garante o aumento do retorno do investimento. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,0**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

Podemos encontrar uma estrutura com a gestão centralizada e consistente, a qual auxilia na definição e acompanhamento da realização de benefícios, procedendo em resultados dos projetos.

Os projetos possuem uma abordagem comum, com processos que tem relação com a realização de benefícios em todos eles, assim os benefícios descritos nos processos de gestão, referem-se aos objetivos do negócio, portanto as medidas de sucesso dos projetos estão tornando-se mais definidas e explícitas. Quando são necessárias alterações nos projetos, temos impactos nos benefícios, assim se faz uso de um conjunto de ferramentas e modelos que são responsáveis pelas atividades da gestão de benefícios, os quais fornecem uma descrição mais detalhada das situações.

Após a finalização de cada projeto, os benefícios são revisados e utilizados para informar quais os resultados e as realizações de cada benefício.

#### 4.4.3 Gestão financeira

Como perspectiva do P3M3®, a gestão financeira, determina o quão bem a organização gerencia, controla e acompanha os investimentos realizados em seus projetos, como também analisa e prevê suas receitas. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,4**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

A organização possui padrões estabelecidos para a central de casos de negócios, bem como para todo o ciclo de vida dos projetos. Os custos e despesas são monitorados pelos gerentes de projetos de acordo com as diretrizes organizacionais e procedimentos, já definidos em outros departamentos financeiros da organização.

Projetos têm orçamentos distintos e despesas rastreados e reportados através de orçamentos, como também estão claramente definidos os níveis de despesa, com os mesmos relatados, utilizando-se de modelos de relatórios pré-definidos.

#### 4.4.4 Gestão de riscos

Como perspectiva do P3M3®, a gestão dos riscos, determina o quão bem a organização encontra, analisa e acompanha os riscos e como ela minimiza o impacto de ameaças e maximiza os benefícios de oportunidades existentes. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,0**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**.

A gestão de risco dos projetos, na organização, trabalha baseada em uma central de processos definidos que são conhecedores da organização, bem como da sua política de gestão de riscos a qual é utilizada de forma consistente, portanto encontramos modelos e ferramentas de gestão de riscos utilizados extensivamente.

Os riscos são identificados, avaliados e controlados através de procedimento reconhecidos em todos os projetos, são feitas revisões periódicas, abordando mais amplamente as oportunidades de melhoria, bem como o cumprimento do controle pré-estabelecido. Além disso os riscos passaram a ser classificados por tipo, para facilitar o controle.

Existem ainda, além dos controles algumas intervenções durante o ciclo de vida dos projetos, as quais são vistas como oportunidades de melhoria, e não como ameaças

#### **4.4.5 Gestão das partes interessadas**

Como perspectiva do P3M3®, a gestão das partes interessadas, determina o quão bem a organização alinha e comunica suas iniciativas para o ambiente externo, visando minimizar possíveis impactos negativos, que possam fim ocorrer. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,1**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo definido**

Percebe-se que não há uma abordagem de gestão de comunicação dos stakeholders centralizada e consistente que seja utilizada por todos os projetos. Porém os projetos consideram as necessidades das partes interessadas, as quais participam ativamente na tomadas de decisão, portanto as partes interessadas possuem autoridade, e é claramente definido os papéis dentro do projeto.

Os canais de comunicação são utilizados de forma a direcionar e entregar as mensagens de forma eficaz, assim os projetos possui comunicações gerenciadas centralmente, a fim de equilibrar a comunicação de todos os projetos.

#### **4.4.6 Governança organizacional**

Como perspectiva do P3M3®, a governança organizacional, determina o quão bem à organização controla e alinha todos os seus investimentos com a estratégia global da empresa. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,3**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo gerenciado**.

O gerenciamento de projetos possui controles organizacionais centralmente definidos, os quais são aplicados a todos os projetos, com a tomada de decisão estruturada e ligada a organização.

Há definição formal do conselho de projetos e suas principais funções e responsabilidades, que são formalizadas na maioria dos projetos, a menos que ocorra uma razão para eles não serem o corpo central que monitora e influencia o andamento de todos os projetos.

Existe um relatório de progresso consolidado em todos os projetos, e todas as principais responsabilidades são documentadas dentro de termos de referencia.

Os projetos, antes de sua aprovação são avaliados com base em critérios consistentes, a tomada de decisão é centralizada e garante que os projetos se desenvolvam de acordo com as necessidades da organização. Atividades funcionais de patrocinador ou projetos executivos são demonstradas em todos os projetos.

#### **4.4.7 Gestão de recursos**

Como perspectiva do P3M3®, a gestão de recursos, determina o quão bem a organização gerencia seus recursos desenvolvendo e administrando seus próprios talentos além de utilizar as oportunidades proporcionadas para superar picos e vales da melhor forma possível. Após as análises dos questionários encontrou-se o **índice de maturidade de 3,1**, correspondendo ao **nível três de maturidade do P3M3®**, denominado na metodologia de **nível do processo repetido**.

No que se refere a gestão de recursos a organização tem um conjunto de procedimentos e processos de gestão centralmente definidos e aprovados para aquisição, planejamento e gestão de recursos.

Através deste conjunto de práticas e processos, há o rastreamento da utilização de recursos e produtividade monitoradas ocasionalmente utilizando técnicas padrão de indústrias. Existem lugares no mercado externo para provisão de recursos que atendam as carências, dos projetos.

O planejamento de recursos já não se limita apenas aos recursos humanos, assim há possíveis problemas decorrentes da disponibilidade de recursos previamente identificados, porém quando se remete a recursos humanos existe maior colaboração entre as equipes de projeto que partilham os recursos limitados, ou a junção de equipes.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tópico anterior tivemos o tratamento dos dados de maneira bruta, sem a análise crítica, apenas reportando o cenário encontrado na empresa, referente a cada perspectiva avaliada. Agora iremos analisar as informações nos embasando no referencial teórico, interpretando as relações com os resultados alcançados. Assim, buscamos responder a pergunta da pesquisa: Qual é a percepção da maturidade na disciplina de projetos de uma empresa concessionária distribuidora de energia elétrica?

Os níveis de maturidade permitem que as organizações identifiquem melhorias nos processos, as quais eles podem realizar, assumindo isto como um compromisso estratégico de longo prazo, buscando sempre a melhoria contínua. Assim o que define o grau da maturidade nas organizações é a capacidade de coordenar esses esforços – entregar projetos ao mesmo tempo em que direciona sua estratégia, como bem explora o (PMI, 2008). Portanto, quando avaliamos a maturidade da gerencia de projetos de uma organização, e lidamos com diferentes níveis estamos promovendo passos que buscam o aperfeiçoamento da organização, através da utilização de metodologias, processos, conhecimentos e habilidades aplicadas em projetos para atingir os objetivos organizacionais, basicamente compreendem dos níveis mais baixos (não capaz) até os mais altos (sólido; aperfeiçoamento contínuo).

De acordo com o exposto, na organização avaliada podemos ter uma visão geral de como estão os gerenciamentos de portfólios, programas, e projetos, os quais estiveram em média no nível três, nível de processo definido, que aponta a existência de processos definidos, padronizados e flexibilizados de acordo com a necessidade de cada projeto, com suas entradas e saídas, padrões documentados, grupos de controle centralizados, boa utilização de ferramentas, profissionais capacitados. Ou seja, o gerenciamento de projetos no escritório de projetos da empresa estudada, já consegue repetir os mesmos processos por todos os seus projetos e identificar as melhores práticas.

Porém, segundo PMI (2008), portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. Mesmo segundo o PMI (2008), programa é definido como um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para

obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Além disso, deve-se salientar que mesmo como aponta Sabbag (2009) programas tem atributos iguais a projetos: são desafios temporários únicos e marcados por riscos e incerteza.

Avaliando essa perspectiva, nos deparamos com divergências acerca destes conceitos, pois como apresentado acima, os portfólios são compostos pelos programas, e consequentemente pelos projetos, os quais compõem os programas. Assim ao observar a avaliação dos níveis, na empresa estudada, notamos grandes disparidades nos resultados quanto ao que diz respeito às perspectivas analisadas pelo modelo P3M3®.

Como podemos observar primeiramente, em relação à gestão de controle, onde na gestão de programas, a avaliação ficou com o nível dois, ou seja, a organização possui uma abordagem já padronizada, com iniciativas que promovem resultados, e evidências de melhoria contínua, já quando a perspectiva está se referindo ao gerenciamento de projetos, a mesma encontra-se no nível três, onde podemos já considerar uma cultura com processos definidos, utilização de ferramentas e guias para desempenho das atividades, bem como a organização já repete os mesmos processos por todos os projetos, além de já identificar quais as melhores práticas, portanto como apontado acima, se a gestão de projetos está já em um nível de maturidade acima, e são os projetos que compõe os e programas, os quais ainda estão em um nível ainda baixo de maturidade, podemos enxergar que a avaliação nos apresenta um desacordo entre os respondentes, o que nos expõe que a organização ainda não possui aprofundamento na diferenciação entre estes três conceitos, bem como o trabalho com o gerenciamento de portfólios, programas e projetos não está sendo desempenhado com uma visão sistêmica, considerando uma dinâmica organizacional mais presente, já que a demanda de projetos na empresa estudada é bem alta, e sempre necessária, pois os mesmos estão relacionados a atividade fim da organização.

Ainda seguindo esta linha de raciocínio, que nos confirma ainda mais esta dispersão de conceitos, também encontraram estas diferenças exaltadas, nas perspectivas de gestão de riscos e gestão financeira, onde a gestão de portfólios ainda se encontra no nível dois, apenas com os processos padronizados, e pequenas evidências de melhorias contínua, e a gestão de projetos encontra-se no nível três, encontrando já padrões pré-estabelecidos, processos com inputs e outputs já definidos, consistência na utilização de ferramentas

Na Gestão de riscos, podemos também observar que o gerenciamento de projetos portfólios, programas ainda se encontram no nível dois, já o gerenciamento de projetos está iniciando o nível três, neste raciocínio, (Herkenhoff et al. , 2011 ) completa que o crescimento do nível de maturidade de uma organização, apresenta uma frequência de sucesso de seus projetos, assim com a gerencia de projetos ainda em um baixo nível de maturidade, como não podemos considerar que estamos apresentando uma evolução igual para o gerenciamento de portfólio, programas e projetos. Para já considerar que a empresa estudada está madura no gerenciamento de programas e portfólios, quando ainda se encontra diversas melhorias a serem realizadas em seus gerenciamento de projetos como vimos na análise desta perspectiva no tópico.

Gerenciamento de risco “inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos de um projeto” (PMI, 2008), quando entendemos este conceito, analisamos que a organização que se encontra na média, referente aos três aspectos estudados, portfólio, programas e projetos, no nível três, o qual aponta o uso de ferramentas, grupos de controle, processos definidos e padronizados, consideraram que na organização estudada, não podemos considerar que esteja sendo desenvolvido o gerenciamento de risco, de forma eficaz pelo gerente de projeto, mas sim por outros setores da empresa que impactam diretamente nos riscos dos projetos.

Apesar destas divergências encontradas entre as análises dos resultados, e o que a organização diz que faz, podemos considerar que, como colocou Preti (2010) que o P3M3® identifica pontos fracos e reconhece ganhos sobre os investimentos, servindo também como instrumento que justifica recursos futuros aplicados nas áreas de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, criando um ciclo de aprendizado e evolução, e assim a organização se enquadra em um nível que está bem condizente com a sua atual estrutura, possuindo algumas características já do nível quatro no que diz respeito a análises estatísticas, profissionais capacitados, e na medição da eficiência de seus processos, o que acontece na empresa através do estabelecimento de indicadores estratégicos.

Portanto podemos considerar que o modelo P3M3® não permite a identificação exata do nível de maturidade atual da organização, é visto que um nível do modelo aparece em maior evidência, mas os outros também são medidos. Quanto às perspectivas, o modelo deixa claro o que compõe cada nível da escala e forneceu informações condizentes com a realidade da



empresa avaliada, mostrando dados claros, principalmente, a respeito das dimensões propostas que envolvem a evolução da maturidade.

## **6 CONCLUSÃO**

Este capítulo apresenta as considerações finais do presente estudo, procurando resgatar e a analisar o atendimento aos objetivos da pesquisa. Também se apresentam algumas limitações existentes e sugestões para as futuras pesquisas.

### **6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos resultados levantados ao longo da pesquisa, através dos procedimentos metodológicos aplicados, os quais foram apresentados no protocolo de pesquisa, por onde foi desenvolvida toda a metodologia de coleta e análise dos dados, apenas não conseguindo o desenvolvimento da entrevista semiestruturada presencialmente, a qual foi realizada a partir do envio de e-mails, e conversas informais durante a aplicação do questionário. A presente pesquisa buscou responder a pergunta “Qual a percepção da maturidade do escritório de Projetos da concessionária distribuidora de Energia elétrica do Brasil?”. Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica nos principais livros e pesquisas nacionais e internacionais, que abordassem conceitos relativos a gerenciamento de portfólios, programas, projetos e a maturidade no gerenciamento de projetos como um todo.

Tal pesquisa foi viabilizada através da aplicação do modelo de avaliação da maturidade em gerenciamento de portfólios, programas e projetos, o P3M3®, aplicado através de um questionário, com os gerentes de projetos e analistas de projetos do escritório de projetos, da organização pesquisada, o qual compreendeu três partes, as quais avaliam separadamente a maturidade no gerenciamento de portfólio, programa e projeto.

Através do estudo de caso realizado na organização, sujeito da pesquisa, foi possível concluir que, atendendo aos objetivos da pesquisa, que os resultados apresentados nos proporcionaram uma avaliação da percepção dos gerentes e analistas de projetos acerca da maturidade do escritório de projetos, onde identificamos como se apresenta a relação entre o gerenciamento dos portfólios, programas e projetos dentro da organização, bem como, através das perspectivas utilizadas no modelo aplicado, podemos realizar uma avaliação para que

tenhamos um guia que auxilie a melhorar e progredir continuamente, buscando por objetivos realistas que proporcionem mudanças efetivas, auxiliando a organização a desempenhar com eficiência seus objetivos estratégicos. Tal constatação tem motivação, a partir dos níveis encontrados, os quais ainda exigem que a organização observe os pontos fracos identificados e reconheça os fortes, para decisões futuras de investimento nas áreas de gerenciamento de portfólios, programas e projetos, formando um ciclo de aprendizado e evolução.

Além da verificação acerca dos níveis de maturidade na organização, o trabalho apresenta uma temática atual, ainda pouco abordada, utilizando-se de um modelo de avaliação pouco explorado, pelo que se notou durante a pesquisa teórica para composição do trabalho, onde os dados coletados tendem a proporcionar um maior conhecimento acerca do gerenciamento de projetos e como funciona sua avaliação de maturidade, além de como as duas são trabalhadas em uma grande organização.

## **6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Na finalização da pesquisa é importante ressaltar algumas limitações referentes tanto ao aspecto teórico quanto aos dados coletados encontrados:

- A construção do referencial teórico da pesquisa foi desenvolvimento através das leituras realizadas, não tendo sido encontrado nenhum modelo exatamente igual em outras pesquisas;
- A avaliação do nível de maturidade da organização já havia sido realizada através do modelo de MMGP – Prado, portanto com a aplicação de um novo modelo, P3M3® não foi possível analisar a evolução da maturidade na organização estudada, pois os dois modelos possuem modelos diferentes de avaliação da maturidade;
- O modelo P3M3®, é aplicado através de três questionários, compostos de nove perguntas cada, as quais são extensas, por serem bem descritivas, isso criou uma resistência nos respondentes e pode ter influenciado no resultado da pesquisa;
- A metodologia criada pela OGC® possui todo o seu material explicativo, seus questionários em inglês, o que demandou maior tempo do pesquisador, por se fazer necessária toda a tradução do material para aplicação do modelo na organização estudada;

- O P3M3® é um modelo que ainda está ganhando popularidade entre as organizações, assim a carência de suporte teórico referente ao uso da metodologia estabeleceu barreiras na construção do modelo teórico;
- A inexistência de bases de pesquisa na área, dentro da Instituição de Ensino dificultou tanto o encontro de professores orientadores, bem como no que diz respeito ao suporte teórico.

### **6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

A continuidade da pesquisa é interessante, pois a introdução de um ciclo constante de medição, análise e acompanhamento com o estabelecimento de novos indicadores de desempenho e a proposta de um plano de melhoria, embasado nos pontos fortes e fracos poderá ser base para verificação de melhores resultados no gerenciamento de portfólios, programas e projetos, visando atender os objetivos estratégicos.

Ainda para validar o resultado, se faz importante um estudo comparativo entre os modelos, P3M3® aplicado nesta pesquisa, e o MMGP – Prado já aplicado anteriormente na organização estudada, a fim de confrontar os resultados obtidos na aplicação dos dois modelos, promovendo um melhor julgamento acerca do nível de maturidade que se encontra a empresa concessionária distribuidora de energia elétrica.

## 7 REFERENCIAS

ARANTES, E. *et al.* **Gerenciamento de projetos.** 2008. Disponível em: <[http://www.promon.com.br/português/noticias/download/PBTR%20GE\\_para%20web.pdf](http://www.promon.com.br/português/noticias/download/PBTR%20GE_para%20web.pdf)>.

Acesso em: 08 de setembro de 2012.

BARCAUI, A.; QUELHAS, O. **Corrente crítica: Uma alternativa à gerência de projetos tradicional.** Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, n.2, p.1-21, jul, 2004.

CHAVES, L.; NETO, F.; PECH, G.; CARNEIRO, M. **Gerenciamento da comunicação em projetos.** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWEN, J. **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

ENCICLOPÉDIA BARSA. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britanica, 1999.

FERREIRA, A. B. H. **Maturidade.** In: **Novo Dicionário Aurélio Da Língua Portuguesa.** 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1988. p. 105

GALAFASSI, A. N. **Processo de gestão de projetos de design e maturidade em gestão de projetos em empresas de indústria moveleira: Um estudo de caso no Vale do Taquari/RS,** Dissertação (Mestrado em Design). Porto Alegre, UFRGS, 2010.

**gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos.** Rio de Janeiro, v. 7, n.07, 2007.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. **Gestão de projetos.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 224p.

HERKENHOFF, Debora Athayde et al. **Proposta unificadora de níveis de maturidade em gerenciamento de projetos**, 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0327\\_2017.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0327_2017.pdf)> Acesso em: 08 de setembro de 2012.

LUKOSEVICIUS, A. P.; CAMPOS, L. A. N.; COSTA, H. G. **Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho dos projetos**. Rio de Janeiro, v. 7, n.07, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATSUMOTO, Alberto Shigueru et al. **Gestão de projetos: um estudo de caso da maturidade em um departamento do banco central do Brasil**, 2012. Disponível em: [http://anais.enangrad.org.br/\\_resources/media/artigos/adp/18.pdf](http://anais.enangrad.org.br/_resources/media/artigos/adp/18.pdf) > Acesso em: 09 de setembro de 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. 4 ed São Paulo: Altas, 2010.

MEREDITH, J.; MANTEL Jr., S. **Administração de projetos: Uma abordagem gerencial**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcanti et al. **Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual**, 2011. Disponível em: <<http://www.manoelveras.com.br/media/pdf/GCT1957.pdf>> Acesso em: 09 de setembro de 2012.

PEREIRA, M. M. M. **A maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para a seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica). São Paulo, 2007.

PINHEIRO, Thelma Maria Melo. **Regulação por incentivo à qualidade: comparação de eficiência entre distribuidoras de energia elétrica no Brasil**. 2012. 157 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

PMI. **Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). Pensilvânia: Four Campus Boulevard, 2008.

PRETI, R. **P3M3 Um modelo de maturidade livre**. Mundo PM, junho/julho, 2010.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**/ Paulo Yazigi Sabbag. – São Paulo: Saraiva 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, L. G. C; MARTINS, M. R. **Análise da influência da evolução da maturidade em gerenciamento no desempenho de projetos**. In: XV SIMPEP, Bauru, 2008. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep.php?e=2](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=2)>. Acesso em 01 de setembro de 2012.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: < <http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>>. Acesso em: 14 de novembro de 2011.

SOTILLE, M.; MENEZE, L.; XAVIER, L.; PEREIRA, M. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.

TANIOKA, E.; GARBOSSA, J.; BRUSAMOLIN, L.; CALEGARI, M. , SANTOS, M. **Maturidade e gestão de portfólio**. Trabalho do curso de MBA, FGV. Curitiba, 2007.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2ª.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**./ Gutenberg de Araújo Silveira. São Paulo, 2008. 375 p.

HERKENHOFF, Debora Athayde et al. **Proposta unificadora de níveis de maturidade em gerenciamento de projetos**, 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0327\\_2017.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0327_2017.pdf)> Acesso em: 08 de setembro de 2012.

MATSUMOTO, Alberto Shigueru et al. **Gestão de projetos: um estudo de caso da maturidade em um departamento do banco central do Brasil**, 2012. Disponível em: [http://anais.enangrad.org.br/\\_resources/media/artigos/adp/18.pdf](http://anais.enangrad.org.br/_resources/media/artigos/adp/18.pdf) > Acesso em: 09 de setembro de 2012.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcanti et al. **Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de Um Governo Estadual**, 2011. Disponível em: <<http://www.manoelveras.com.br/media/pdf/GCT1957.pdf>> Acesso em: 09 de setembro de 2012.



## **ANEXOS**

## ANEXO A – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Olá, esse questionário faz parte da pesquisa “Percepções sobre as dimensões do modelo P3M3 na gestão de projetos, de programas e de portfólio de uma organização no ramo de energia”, desenvolvida pela graduanda em Administração da UPFB, Natália de La Iglesias Albino.

Para que possamos mensurar o nível de Maturidade desta organização na área de Gerenciamento de Projetos, pedimos que responda as questões abaixo, assinalando as alternativas que mais se assemelham a situação da sua empresa.

Pedimos ainda que, qualquer comentário, consideração ou observação sobre qualquer uma das questões, seja feita por escrito ao lado da questão, no verso na folha, ou no final deste documento. Estimamos uma duração de 30 minutos para responder o questionário por completo.

**OBS: O questionário abaixo se dividiu em três etapas, onde cada etapa é composta por nove questões.**

**Primeira Etapa** – Questões correspondentes ao Gerenciamento de Portifólio.

**Questão 01 - Nossa organização pode ser melhor caracterizada como tendo:**

a) Os processos não são normalmente documentados; não há, ou há apenas algumas, descrições de processo. A prática real é determinada por eventos ou preferências individuais, e o desempenho é variável.

Iniciativas bem-sucedidas são muitas vezes baseadas nas competências chave dos indivíduos e não no conhecimento e capacidade de toda a organização. Além disso, a organização é incapaz de repetir sucessos anteriores de forma consistente. Esses "sucessos" são muitas vezes obtidos ultrapassando-se o orçamento e/ou cronograma.

Os processos são subdesenvolvidos ou incompletos. Há pouca, se houver orientação ou documentação de apoio, e até mesmo a terminologia não pode ser padronizada em toda a organização - por exemplo, os termos caso de negócio, riscos, problemas etc não podem ser interpretados da mesma forma por todos os gestores e membros de equipe.

**b)** A organização é capaz de demonstrar que as práticas básicas de gerenciamento foram estabelecidas - por exemplo, recursos de rastreamento de despesas e agendamento - e que os processos estão em desenvolvimento. Há indivíduos-chave que tiveram a formação adequada e que podem demonstrar um histórico de sucesso e, através deles, a organização é capaz de repetir sucessos anteriores no futuro.

As iniciativas são executadas e geridas de acordo com os planos documentados; status do projeto e entrega é visível para gerenciamento em pontos definidos, tais como em alcançar marcos principais.

A organização ainda pode ter medidas inadequadas de sucesso; responsabilidades pouco claras; ambiguidade e inconsistência nos objetivos de negócio faltam de gerenciamento de risco completamente integrado; experiência limitada em gerenciamento de mudança e inadequações na estratégia de comunicação.

**c)** Os processos de gerenciamento e técnicos estão documentados, padronizados e integrados até certo ponto com outros processos de negócios. Provavelmente seja uma propriedade do processo e um grupo de processo estabelecido com a responsabilidade de manter a consistência e oferecer melhorias nos processos em toda a organização.

A gerência sênior está envolvida de forma consistente e presta apoio ativo e informado.

Provavelmente seja um programa de treinamento estabelecido para desenvolver as habilidades e conhecimentos dos indivíduos para que possam desempenhar suas funções mais facilmente. Um aspecto fundamental do gerenciamento da qualidade será o uso generalizado de avaliações pelos pares de produtos identificados, para melhor compreender como os processos podem ser melhorados e, assim, eliminar possíveis pontos fracos.

Uma distinção chave entre esta e a descrição de nível anterior é o escopo de padrões, descrições de processos e procedimentos. Os processos serão gerenciados de forma mais proativa e os processos padrão podem ser adaptados para atender às circunstâncias específicas, de acordo com orientações explícitas.

**d)** A organização demonstra comportamento maduro por meio de processos definidos que são gerenciados quantitativamente - isto é, controlados por meio de métricas e técnicas quantitativas. Há boas evidências de objetivos quantitativos para a qualidade e desempenho de processos, e eles estão sendo usados como critério nos processos de gerenciamento. Os dados de medição coletados estão contribuindo para a estrutura geral da medição de desempenho da

organização, facilitando a análise de portfólio e determinando a capacidade atual e as restrições de capacidade.

A gestão de topo está buscando proativamente formas inovadoras para atingir metas.

Com o uso de métricas, a gestão pode efetivamente controlar processos e identificar formas de ajustar e adaptá-los a iniciativas particulares, sem perda de qualidade.

**e)** A organização está focada na otimização de seus processos gerenciando quantitativamente para levar em conta as necessidades de mudanças no negócio e fatores externos. Ela é capaz de prever as demandas futuras de capacidade e requisitos de capacidade para enfrentar os desafios de entrega - por exemplo, através da análise de portfólio.

Gestores de topo são vistos como exemplos, reforçando a necessidade e o potencial para o reforço da capacidade e desempenho.

O conhecimento adquirido pela organização por meio de seu processo e métricas de produto permitirá a ela compreender as causas de variação e, portanto, otimizar seu desempenho. A organização será capaz de mostrar que a melhoria contínua do processo está sendo permitida pelo feedback quantitativo de seus processos incorporados e pela validação de ideias e tecnologias inovadoras. A organização será capaz de demonstrar forte alinhamento dos objetivos organizacionais com os planos de negócios, e isso será desempenhado através do escopo, patrocínio, comprometimento, planejamento, alocação de recursos, gerenciamento de riscos e realização de benefícios.

**Questão 02 - Nosso controle de gestão é melhor descrito como:**

**a)** A organização reconhece o portfólio, mas tem pouco ou nada em termos de processos documentados e normas para a gestão de portfólio.

**b)** Há bolsões de disciplina de portfólio dentro de departamentos individuais, mas isso é baseado em pessoas-chave e não como parte de uma abordagem abrangente e consistente em toda a organização.

**c)** Os processos de gerenciamento de portfólio são definidos, documentados e compreendidos centralmente, assim como as funções e responsabilidades para a entrega.

**d)** Os processos de gerenciamento de portfólio existem e são comprovados. O gerenciamento de portfólio estabeleceu métricas contra as quais o sucesso estratégico da organização pode ser medido.

**e)** O gerenciamento de portfólio tem controles e comportamentos bem definidos que lhe permitem cumprir os objetivos estratégicos da organização através de uma variedade de processos e ferramentas. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 03 - Nosso gerenciamento de benefícios é melhor descrito como:**

**a)** Há algum reconhecimento de que iniciativas possam existir dentro do portfólio da organização e da divisão para permitir a realização de benefícios para a organização. No entanto, não existe nenhum processo de realização de benefícios definido.

**b)** O desenvolvimento do ciclo de investimento vai aumentar a conscientização sobre a importância de identificar benefícios e, posteriormente, de rastrear se eles foram realizados. No entanto, a realização de benefícios é ainda suscetível de ser irregular, inconsistente e sem monitoramento.

**c)** Há uma estrutura centralmente gerenciada utilizada para definir e acompanhar a realização de benefícios em nível de portfólio através das operações de negócios.

**d)** A realização de benefícios e processo de gerenciamento está bem estabelecida, mensurável e está integrada ao modo como a organização se gerencia.

**e)** A realização de benefícios é essencial para o desenvolvimento da tomada de decisão da estratégia de negócios. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 04 - Nossa gestão financeira é melhor descrita como:**

**a)** Há algum reconhecimento de que iniciativas podem existir dentro do portfólio da organização e da divisão para permitir que a supervisão Portfolio dos aspectos financeiros de

iniciativas possa ser reconhecida, mas há pouco ou nenhum controle de investimento organizacional.

**b)** Há casos de negócios que estão sendo produzidos e algumas estruturas, geralmente departamentos, para supervisionar as decisões de investimento. No entanto, os casos de negócios são muitas vezes avaliados de forma independente uns dos outros e as prioridades reais organizacionais não foram estabelecidas.

**c)** Existem padrões estabelecidos para o processo de gestão de investimentos e a preparação dos custos de investimento do Portfólio dos casos de negócios são monitorados e controlados.

**d)** A organização tem um controle financeiro eficaz e robusto de suas decisões de investimento e da aprovação e acompanhamento de iniciativas. Há um gerenciamento proativo dos fundos e custos do investimento do portfólio baseado em evidências.

**e)** O controle financeiro do portfólio é parte integrante do regime de controle financeiro da organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 05 - Nossa abordagem com as partes interessadas é melhor descrita como:**

**a)** O engajamento das partes interessadas e a comunicação são raramente usados pelos portfólios como um elemento do conjunto de ferramentas de entrega.

**b)** Os portfólios serão comunicados às partes interessadas, mas estas estão mais ligadas à iniciativa pessoal de gestores de portfólios do que a uma abordagem estruturada implantada pela organização.

**c)** Há uma abordagem centralmente gerenciada e consistente entre o engajamento das partes interessadas e a comunicação utilizada no(s) portfólio(s).

- d) Técnicas sofisticadas são usadas para analisar e engajar o ambiente dos interessados no portfólio de forma eficaz, e a informação quantitativa é usada para subsidiar a avaliação de eficácia.
- e) A comunicação está sendo otimizada a partir do amplo conhecimento do ambiente das partes interessadas, para permitir que o(s) portfólio(s) atinjam seus objetivos. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 06 - Nosso Gerenciamento de riscos é melhor descrito como:**

- a) Há um reconhecimento crescente de que os riscos precisam ser gerenciados e que, pelo menos para iniciativas de negócios-chave (por exemplo, redução de custos ou desenvolvimentos importantes no site), eles podem ameaçar o sucesso. Pode haver evidência de documentação de risco, mas pouca evidência de gestão ativa.
- b) Há geralmente uma abordagem top-down (de cima para baixo) para identificação de riscos, com foco nas principais iniciativas organizacionais, mas algumas iniciativas estão cada vez mais realizando identificação de riscos bottom-up (de baixo para cima). No entanto, estas abordagens são inconsistentes, não particularmente interrelacionadas e muitas vezes não abordam o gerenciamento efetivo dos riscos.
- c) Riscos em portfólio são identificados e quantificados, e planos de resposta são desenvolvidos e financiados. O gerenciamento de risco em todo o(s) portfólio(s) está baseado em um processo comum, gerenciado centralmente.
- d) O apetite da organização para o risco e o saldo de ameaças e oportunidades em todo o portfólio são continuamente analisados e gerenciados. A gerência sênior controla e supervisiona a gestão de risco em todo o portfólio.

e) O gerenciamento de risco é incorporado na cultura da organização e está subjacente em todos os processos de tomada de decisões com o(s) portfólio(s). Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 07 - Oferecemos governança organizacional quando:**

a) A organização apresenta algumas tentativas inconsistentes e informais para alinhar iniciativas individuais aos objetivos organizacionais, e há uma fiscalização ad hoc, inconsistente e ineficaz de iniciativas.

b) Há algumas tentativas de reconhecer o portfólio de iniciativas, mas ainda há pouca liderança geral e direção para o processo. As iniciativas podem ser iniciadas e executadas sem a consideração plena das metas e prioridades organizacionais.

c) Controles organizacionais centralmente definidos são aplicados de forma consistente ao(s) portfólio(s), com estruturas para tomada de decisão no lugar e ligadas à governança organizacional.

d) Todas as iniciativas são integrado a um portfolio alcançável e dirigido que está alinhado com os objetivos estratégicos e prioridades. O portfólio contém informações relevantes sobre iniciativas (por exemplo, medidas de desempenho, atributos de qualidade e dados de gerenciamento de ativos) para apoiar as decisões da Diretoria Executiva.

e) O portfólio é gerido para garantir que ele permaneça alinhado para apoiar os objetivos estratégicos da organização. O processo de gerenciamento de portfólio é otimizado para garantir que ele seja suficientemente ágil e dinâmico para atender a mudanças na direção e prioridades dos negócios. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 08 - Nosso gerenciamento de recursos é melhor descrito como:**



- a) Necessidades de recursos de portfólio são reconhecidas, mas não sistematicamente gerida. A alocação de recursos é ad hoc, com pouca, ou nenhuma, análise de recursos para atender às necessidades de recursos de iniciativas específicas.
- b) A organização começou a desenvolver processos de gerenciamento de recursos de portfólio e melhorar a identificação e alocação de recursos para iniciativas específicas. No entanto, é provável que isto dependa de indivíduos chave e não avalia o impacto da alocação de recursos em função dos objetivos estratégicos e prioridades.
- c) O processo de gerenciamento de recursos de portfólio é definido centralmente dentro da organização. As necessidades de recursos da iniciativa são avaliadas, permitindo que a organização estabeleça e aumente o desenvolvimento de recursos para atingir seus objetivos estratégicos e prioridades.
- d) A organização estabeleceu a capacidade efetiva e estratégias de capacidade e processos para a obtenção, alocação e ajuste dos níveis de recursos (incluindo pessoas, financiamento, imobiliário e de ferramentas), em linha com os planos de investimento de médio e longo prazos.
- e) O gerenciamento de portfólio impulsiona o planejamento, desenvolvimento e distribuição de iniciativas para otimizar o uso eficaz dos recursos para atingir os objetivos estratégicos e prioridades. Há uma política de gerenciamento de recursos e estratégia em toda a organização para o uso de recursos internos e externos. Há evidências de melhoria contínua.

#### **Questão 09 – A organização**

- a) Possui um Conselho Executivo, que reconhece programas e projetos e mantém uma lista informal de investimentos em programas e projetos. (Não pode haver nenhum mecanismo de controle formal e processo documentado).

- b)** Assegura que cada programa e/ou projeto em seu portfólio seja executado com seus próprios processos e procedimentos com um padrão mínimo especificado. (Pode haver consistência limitada ou coordenação).
- c)** Tem seus próprios processos de programa e projetos controlados centralmente e programas individuais e os projetos podem ser flexíveis dentro desses processos para atender a determinados programas e/ou projetos.
- d)** Obtém e mantém métricas específicas de gestão em todo o seu portfólio de programas e projetos como um meio de prever o desempenho futuro. A organização avalia a sua capacidade de gestão de programas e projetos e dessa forma os prioriza.
- e)** Realiza melhoria contínua de processos com o gerenciamento de problemas e tecnologia de forma proativa para o portfólio a fim de melhorar a sua capacidade de retratar o desempenho ao longo do tempo e otimizar processos.

**Segunda Etapa – Questões correspondentes ao Gerenciamento de Programa.**

**Questão 01 - Nossa organização pode ser melhor caracterizada como tendo:**

- a)** Os processos não são normalmente documentados; não há, ou há apenas algumas, descrições de processo. A prática real é determinada por eventos ou preferências individuais, e o desempenho é variável.  
Os processos são subdesenvolvidos ou incompletos. Há pouca, se houver orientação ou documentação de apoio, e até mesmo a terminologia não pode ser padronizada em toda a organização - por exemplo, os termos caso de negócio, riscos, problemas etc não podem ser interpretados da mesma forma por todos os gestores e membros de equipe.
- b)** A organização é capaz de demonstrar que as práticas básicas de gerenciamento foram estabelecidas - por exemplo, recursos de rastreamento de despesas e agendamento - e que os processos estão em desenvolvimento. Há indivíduos-chave que tiveram a formação adequada

e que podem demonstrar um histórico de sucesso e, através deles, a organização é capaz de repetir sucessos anteriores no futuro.

A organização ainda pode ter medidas inadequadas de sucesso; responsabilidades pouco claras; ambiguidade e inconsistência nos objetivos de negócio faltam de gerenciamento de risco completamente integrado; experiência limitada em gerenciamento de mudança e inadequações na estratégia de comunicação.

c) Os processos de gerenciamento e técnicos estão documentados, padronizados e integrados até certo ponto com outros processos de negócios. Provavelmente seja uma propriedade do processo e um grupo de processo estabelecido com a responsabilidade de manter a consistência e oferecer melhorias nos processos em toda a organização.

Uma distinção chave entre esta e a descrição de nível anterior é o escopo de padrões, descrições de processos e procedimentos. Os processos serão gerenciados de forma mais proativa e os processos padrão podem ser adaptados para atender às circunstâncias específicas, de acordo com orientações explícitas.

d) A organização demonstra comportamento maduro por meio de processos definidos que são gerenciados quantitativamente - isto é, controlados por meio de métricas e técnicas quantitativas. Há boas evidências de objetivos quantitativos para a qualidade e desempenho de processos, e eles estão sendo usados como critério nos processos de gerenciamento.

A gestão de topo está buscando proativamente formas inovadoras para atingir metas.

Com o uso de métricas, a gestão pode efetivamente controlar processos e identificar formas de ajustar e adaptá-los a iniciativas particulares, sem perda de qualidade.

e) A organização está focada na otimização de seus processos gerenciando quantitativamente para levar em conta as necessidades de mudanças no negócio e fatores externos. Ela é capaz de prever as demandas futuras de capacidade e requisitos de capacidade para enfrentar os desafios de entrega - por exemplo, através da análise de portfólio.

A organização será capaz de mostrar que a melhoria contínua do processo está sendo permitida pelo feedback quantitativo de seus processos incorporados e pela validação de ideias e tecnologias inovadoras. A organização será capaz de demonstrar forte alinhamento dos objetivos organizacionais com os planos de negócios, e isso será desempenhado através do escopo, patrocínio, comprometimento, planejamento, alocação de recursos, gerenciamento de riscos e realização de benefícios.

**Questão 02 - Nosso controle de gestão é melhor descrito como:**

- a) A terminologia do gerenciamento de programas é usada por alguns membros da organização, mas não de forma consistente e, possivelmente, não entendida por todos os interessados. Os programas são realizados e geridos de acordo com as preferências individuais.
- b) Os conceitos de gerenciamento de programas terá sido apreendido pela organização, e pode haver especialistas locais, tais como gerentes de programas experientes que trabalham em programas-chave.
- c) Há uma abordagem centralmente definida e documentada para um ciclo de vida do gerenciamento de programas e controles e é aplicada em todos os programas por pessoal capacitado que apoiam as equipes do programa.
- d) O gerenciamento de programas é visto como um instrumento fundamental para a consecução dos objetivos de mudança estratégica. Dentro do ambiente do programa o foco está na melhoria da prestação por meio de medição e análise do desempenho.
- e) Os controles de gerenciamento asseguram que a abordagem de programa oferece os objetivos estratégicos e os objetivos da organização. A aceitação do gerenciamento de programas como a melhor abordagem para entrega estratégica é de toda a organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 03 – Nosso gerenciamento de benefícios é melhor descrito como:**

- a) Há algum reconhecimento de que o conceito de benefícios pode ser diferenciado de resultados do programa.

- b) Benefícios são reconhecidos como um elemento dentro de casos de negócios do programa. Pode haver alguma documentação a respeito de quem é responsável por benefícios particulares e sua realização, mas é improvável que isso seja acompanhado ou consistente.
- c) Há uma estrutura centralmente gerenciada e consistente para definir e acompanhar a realização dos benefícios decorrentes dos resultados do programa.
- d) O gerenciamento de benefícios está incorporado dentro da abordagem de gerenciamento de programas e há um foco na entrega de desempenho de negócios de resultados do programa. Métricas de desempenho do programa são coletadas e analisadas.
- e) O gerenciamento de benefícios está incorporado dentro da abordagem organizacional para a mudança estratégica e é avaliado como parte do desenvolvimento de estratégias organizacionais. Métricas de desempenho de negócios estão ligadas, e subjacentes, ao reconhecimento da realização de benefícios. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 04 – Nossa Gestão financeira é melhor descrita como:**

- a) Há pouco ou nenhum controle financeiro em nível de programa. Há uma falta de prestação de contas e monitoramento das despesas do programa.
- b) Casos de negócios de programa são produzidos em várias formas e os casos melhores e mais formais vão apresentar os motivos que justificam o compromisso com o programa. O custo total do programa não é monitorado nem totalmente contabilizado.
- c) Existem padrões estabelecidos centralmente para a preparação de casos de negócios e processos para a sua administração durante todo o ciclo de vida do programa. Os gestores do programa monitoram os custos e as despesas de acordo com as diretrizes e procedimentos organizacionais, com interfaces definidas com outras funções financeiras dentro da organização.

**d)** A organização é capaz de priorizar oportunidades de investimento eficaz em relação à disponibilidade de fundos e outros recursos. Os orçamentos do programa são geridos de forma eficaz e o desempenho do programa em relação ao custo é monitorado e comparado.

**e)** Os controles financeiros do programa estão totalmente integrados com os da organização. Técnicas de estimativa de custos utilizadas no nível do programa são continuamente revistas em termos de comparações reais versus estimativa para melhorar a estimativa de toda a organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 05 - Nossa abordagem com as partes interessadas é melhor descrita como:**

**a)** O engajamento das partes interessadas e a comunicação são raramente usados pelos programas como um elemento do conjunto de ferramentas de entrega.

**b)** Alguns programas serão comunicados às partes interessadas, mas estas estão mais ligadas à iniciativa pessoal de gestores de programas do que a uma abordagem estruturada implantada pela organização.

**c)** Há uma abordagem centralmente gerenciada e consistente entre o engajamento das partes interessadas e a comunicação utilizada em todos os programas.

**d)** Técnicas sofisticadas são usadas para analisar e engajar o ambiente dos interessados no programa de forma eficaz, e a informação quantitativa é usada para subsidiar a avaliação de eficácia.

**e)** A comunicação está sendo otimizada a partir do amplo conhecimento do ambiente das partes interessadas, para permitir que os programas atinjam seus objetivos. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 06 - Nosso gerenciamento de riscos é melhor descrito como:**

- a) Há evidências mínimas da utilização de gerenciamento de riscos em qualquer efeito benéfico sobre os programas. Pode haver evidência de documentação de risco, mas pouca evidência de gestão ativa.
- b) O gerenciamento de riscos é reconhecido e utilizado em programas, mas existem abordagens inconsistentes que resultam em diferentes níveis de comprometimento e eficácia.
- c) O gerenciamento de riscos do programa está baseado em um processo definido centralmente que é conhecedor da política da organização para a gestão de riscos e é usado de forma consistente.
- d) O gerenciamento de riscos do programa está funcionando de forma eficaz, está incorporado, e o valor do gerenciamento de riscos pode ser demonstrado. Há evidências de gerenciamento de oportunidades e gestão de agregação de risco.
- e) O gerenciamento de riscos está incorporado à cultura da organização e está subjacente em todas as tomadas de decisões no âmbito dos programas. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 07 - Oferecemos governança organizacional quando:**

- a) Algumas governanças informais de programas podem existir, mas com ligações indefinidas para projetos e/ou controles organizacionais mais amplos. Provavelmente não há funções formalmente definidas.
- b) O gerenciamento de programas a partir de uma perspectiva organizacional está começando a tomar forma, mas com controles ad hoc e sem controle estratégico claro. Funções e responsabilidades serão inconsistentes, assim como as hierarquias.
- c) Controles organizacionais centralmente definidos são aplicados de forma consistente a todos os programas, com estruturas para tomada de decisão no lugar e ligadas à governança organizacional.

**d)** Haverá processos de tomadas de decisão do programa claramente alinhados que adotam uma maior governança organizacional, e também se integram a ela), e que são transparentes a todos os envolvidos. As responsabilidades do gerenciamento de programas estão incorporadas em descrições de funções mais amplas.

**e)** Os arranjos de governança de programas são um aspecto central do controle organizacional, com linhas de comunicação comprovadas em nível da Diretoria Executiva e com propriedade clara e responsabilidades de controle incorporados à organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 08 – Nosso gerenciamento de recursos é melhor descrito como:**

**a)** Há algum reconhecimento dentro da organização para a necessidade de gerir os recursos de forma eficaz para permitir a entrega bem sucedida de programas, mas pouca evidência de planejamento de recursos, aquisição ou gestão.

**b)** Os recursos estão sendo implantados em toda a organização e programas individuais têm uma abordagem para a aquisição de recursos, planejamento ou gestão. No entanto, há pouca evidência de consistência da abordagem.

**c)** A organização tem um conjunto centralmente definidos e aprovados de procedimentos e processos de gestão para a aquisição , o planejamento e gestão de recursos do programa.

**d)** Gestão de recursos para programas é considerada em um nível estratégico dentro da organização. Há evidências de gerenciamento de capacidade de recursos, por meio de planejamento de capacidade, a fim de atender às necessidades de execução do programa.

**e)** Os recursos são utilizados de forma otimizada. Há uma clara evidência de balanceamento de carga e uso eficaz de internos recursos externos em todos os programas. Há evidências de melhoria contínua.



**Questão 09 – A organização:**

- a) Reconhece os programas e os executa de maneira diferente a partir de projetos. (Programas podem ser executados informalmente com nenhum padrão de processos ou de sistemas).
- b) Assegura que cada programa é executado com seus próprios processos e procedimentos com um padrão mínimo especificado. (Pode haver consistência limitada ou coordenação entre os programas).
- c) Tem seus próprios processos de programas controlados centralmente e programas individuais pode flexionar dentro desses processos para atender o programa específico.
- d) Obter e manter medidas específicas sobre seu desempenho de gestão de programa e executar uma gestão da qualidade na organização para melhor prever o desempenho futuro.
- e) Realiza melhoria continua de processos com problemas de forma proativa e gerenciamento da tecnologia para programas com o objetivo de melhorar a capacidade de retratar o desempenho ao longo do tempo e otimizar os processos.

**Terceira Etapa – Questões correspondentes ao Gerenciamento de Projetos.****Questão 01 - Nossa organização pode ser melhor caracterizada como tendo:**

- a) Os processos não são normalmente documentados; não há, ou há apenas algumas, descrições de processo. A prática real é determinada por eventos ou preferências individuais, e o desempenho é variável.

Os processos são subdesenvolvidos ou incompletos. Há pouca, se houver orientação ou documentação de apoio, e até mesmo a terminologia não pode ser padronizada em toda a organização - por exemplo, os termos caso de negócio, riscos, problemas etc não podem ser interpretados da mesma forma por todos os gestores e membros de equipe.

**b)** A organização é capaz de demonstrar que as práticas básicas de gerenciamento foram estabelecidas - por exemplo, recursos de rastreamento de despesas e agendamento - e que os processos estão em desenvolvimento. Há indivíduos-chave que tiveram a formação adequada e que podem demonstrar um histórico de sucesso e, através deles, a organização é capaz de repetir sucessos anteriores no futuro.

A organização ainda pode ter medidas inadequadas de sucesso; responsabilidades pouco claras; ambiguidade e inconsistência nos objetivos de negócio faltam de gerenciamento de risco completamente integrado; experiência limitada em gerenciamento de mudança e inadequações na estratégia de comunicação.

**c)** Os processos de gerenciamento e técnicos estão documentados, padronizados e integrados até certo ponto com outros processos de negócios. Provavelmente seja uma propriedade do processo e um grupo de processo estabelecido com a responsabilidade de manter a consistência e oferecer melhorias nos processos em toda a organização.

A gerência sênior está envolvida de forma consistente e presta apoio ativo e informado.

Provavelmente seja um programa de treinamento estabelecido para desenvolver as habilidades e conhecimentos dos indivíduos para que possam desempenhar suas funções mais facilmente. Os processos serão gerenciados de forma mais proativa e os processos padrão podem ser adaptados para atender às circunstâncias específicas, de acordo com orientações explícitas.

**d)** A organização demonstra comportamento maduro por meio de processos definidos que são gerenciados quantitativamente - isto é, controlados por meio de métricas e técnicas quantitativas. Há boas evidências de objetivos quantitativos para a qualidade e desempenho de processos, e eles estão sendo usados como critério nos processos de gerenciamento. Os dados de medição coletados estão contribuindo para a estrutura geral da medição de desempenho da organização, facilitando a análise de portfólio e determinando a capacidade atual e as restrições de capacidade.

A gestão de topo está buscando proativamente formas inovadoras para atingir metas.

Com o uso de métricas, a gestão pode efetivamente controlar processos e identificar formas de ajustar e adaptá-los a iniciativas particulares, sem perda de qualidade.

**e)** A organização está focada na otimização de seus processos gerenciando quantitativamente para levar em conta as necessidades de mudanças no negócio e fatores

externos. Ela é capaz de prever as demandas futuras de capacidade e requisitos de capacidade para enfrentar os desafios de entrega - por exemplo, através da análise de portfólio.

A organização será capaz de mostrar que a melhoria contínua do processo está sendo permitida pelo feedback quantitativo de seus processos incorporados e pela validação de ideias e tecnologias inovadoras. A organização será capaz de demonstrar forte alinhamento dos objetivos organizacionais com os planos de negócios, e isso será desempenhado através do escopo, patrocínio, comprometimento, planejamento, alocação de recursos, gerenciamento de riscos e realização de benefícios.

**Questão 02 - Nosso controle de gestão é melhor descrito como:**

- a) A terminologia do gerenciamento de projeto é usada por alguns membros da organização, mas não de forma consistente e, possivelmente, não entendida por todos os interessados. Os projetos são realizados e geridos de acordo com as preferências individuais.
- b) O conceito de gerenciamento de projeto terá sido aprendido pela organização, e pode haver especialistas locais, tais como gerentes de projetos experientes que trabalham em projetos-chave.
- c) Há uma abordagem centralmente definida e documentada para o ciclo de vida do gerenciamento de projeto e o controle é aplicado em todos os projetos por pessoal capacitado que apoiam as equipes do projeto.
- d) O gerenciamento de projetos é visto como uma ferramenta-chave para o mecanismo de entrega de mudança. Dentro do ambiente do projeto o foco está na melhoria da prestação por meio de medição e análise do desempenho.
- e) Controles de gerenciamento de assegurar que a abordagem de projeto fornece os objetivos de mudança da organização. A aceitação do gerenciamento de programas como a melhor abordagem para entrega estratégica é de toda a organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 03 - Nosso gerenciamento de benefícios é melhor descrito como:**

- a) Há algum reconhecimento de que o conceito de benefícios pode ser diferenciado de resultados do projeto.
- b) Benefícios são reconhecidos como um elemento dentro de casos de negócios do projeto. Pode haver alguma documentação a respeito de quem é responsável por benefícios particulares e sua realização, mas é improvável que isso seja acompanhado ou consistente.
- c) Há uma estrutura centralmente gerenciada e consistente para definir e acompanhar a realização dos benefícios decorrentes dos resultados do projeto.
- d) O gerenciamento de benefícios está incorporado dentro da abordagem de gerenciamento de projetos e há um foco na entrega de desempenho de negócios de resultados do projeto. Métricas de desempenho do projeto são coletadas e analisadas.
- e) O gerenciamento de benefícios está incorporado dentro da abordagem organizacional para a mudança estratégica e é avaliado como parte do desenvolvimento de estratégias organizacionais. Métricas de desempenho de negócios estão ligadas, e subjacentes, ao reconhecimento da realização de benefícios. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 04 – Nossa gestão financeira é melhor descrita como:**

- a) Há pouco ou nenhum controle financeiro em nível de projeto. Há uma falta de prestação de contas e monitoramento das despesas do projeto.
- b) Casos de negócios de projeto são produzidos em várias formas e os melhores casos e mais formais vão apresentar os motivos que justificam o compromisso com o projeto. O custo total do projeto não é monitorado nem totalmente contabilizado.
- c) Existem padrões estabelecidos centralmente para a preparação de casos de negócios e processos para a sua administração durante todo o ciclo de vida do projeto. Os gerentes do projeto monitoram os custos e as despesas de acordo com as diretrizes e procedimentos organizacionais, com interfaces definidas com outras funções financeiras dentro da organização.
- d) A organização é capaz de priorizar oportunidades de investimento eficaz em relação à disponibilidade de fundos e outros recursos. Os orçamentos do projetos são geridos de forma eficaz e o desempenho do projeto em relação ao custo é monitorado e comparado.

e) Os controles financeiros do projeto estão totalmente integrados com os da organização. Técnicas de estimativa de custos utilizadas no nível do projeto são continuamente revistas em termos de comparações reais versus estimativa para melhorar a estimativa de toda a organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 05 - Nossa abordagem do engajamento das partes interessadas é melhor descrita como:**

- a) O engajamento das partes interessadas e a comunicação são raramente usados pelos projetos como um elemento do conjunto de ferramentas de entrega.
- b) Alguns projetos serão comunicados às partes interessadas, mas estas estão mais ligadas à iniciativa pessoal de gerentes de projetos do que a uma abordagem estruturada implantada pela organização.
- c) Há uma abordagem centralmente gerenciada e consistente entre o engajamento das partes interessadas e a comunicação utilizada em todos os projetos.
- d) Técnicas sofisticadas são usadas para analisar e engajar o ambiente dos interessados no projeto de forma eficaz, e a informação quantitativa é usada para subsidiar a avaliação de eficácia.
- e) A comunicação está sendo otimizada a partir do amplo conhecimento do ambiente das partes interessadas, para permitir que os projetos atinjam seus objetivos. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 06 - Nosso gerenciamento de riscos é melhor descrito como:**

- a) Há evidências mínimas da utilização de gerenciamento de riscos em qualquer efeito benéfico sobre os projetos. Pode haver evidência de documentação de risco, mas pouca evidência de gestão ativa.
- b) O gerenciamento de riscos é reconhecido e utilizado em projetos, mas existem abordagens inconsistentes que resultam em diferentes níveis de comprometimento e eficácia.

- c) O gerenciamento de riscos do projeto está baseado em um processo definido centralmente que é conhecedor da política da organização para a gestão de riscos e é usado de forma consistente.
- d) O gerenciamento de riscos do projeto está funcionando de forma eficaz, está incorporado, e o valor do gerenciamento de riscos pode ser demonstrado. Há evidências de gerenciamento de oportunidades e gestão de agregação de risco.
- e) O gerenciamento de riscos está incorporado à cultura da organização e está subjacente em todas as tomadas de decisões no âmbito dos projetos. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 07 - Oferecemos governança organizacional quando:**

- a) Algumas governanças informais de projetos podem existir, mas com ligações indefinidas para controles organizacionais mais amplos. Provavelmente não há funções formalmente definidas.
- b) O gerenciamento de projetos a partir de uma perspectiva organizacional está começando a tomar forma, sem controle estratégico. Funções e responsabilidades serão inconsistentes, assim como as hierárquias.
- c) Controles organizacionais centralmente definidos são aplicados de forma consistente a todos os projetos, com estruturas para tomada de decisão no lugar e ligadas à governança organizacional.
- d) Haverá processos de tomadas de decisão do projeto claramente alinhados que adotam uma maior governança organizacional, e também se integram a ela, e que são transparentes a todos os envolvidos. As responsabilidades do gerenciamento de projetos estão incorporadas em descrições de funções mais amplas.
- e) Os arranjos de governança de projetos são um aspecto central do controle organizacional, com linhas de comunicação comprovadas em nível da Diretoria Executiva e com propriedade clara e responsabilidades de controle incorporados à organização. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 08 – Nosso gerenciamento de recursos é melhor descrito como:**

- a) Há algum reconhecimento dentro da organização para a necessidade de gerir os recursos de forma eficaz para permitir a entrega bem sucedida de programas, mas pouca evidência de planejamento de recursos, aquisição ou gestão.
- b) Os recursos estão sendo implantados em toda a organização e programas individuais têm uma abordagem para a aquisição de recursos, planejamento ou gestão. No entanto, há pouca evidência de consistência da abordagem.
- c) A organização tem um conjunto centralmente definidos e aprovados de procedimentos e processos de gestão para a aquisição, o planejamento e gestão de recursos do programa.
- d) Gestão de recursos para programas é considerada em um nível estratégico dentro da organização. Há evidências de gerenciamento de capacidade de recursos, por meio de planejamento de capacidade, a fim de atender às necessidades de execução do programa.
- e) Os recursos são utilizados de forma otimizada. Há uma clara evidência de balanceamento de carga e uso eficaz de internos recursos externos em todos os programas. Há evidências de melhoria contínua.

**Questão 09 – A organização:**

- a) Reconhece os programas e os executa de maneira diferente a partir de projetos. (Programas podem ser executados informalmente com nenhum padrão de processos ou de sistemas).
- b) Assegura que cada programa é executado com seus próprios processos e procedimentos com um padrão mínimo especificado. (Pode haver consistência limitada ou coordenação entre os programas).

- c) Tem seus próprios processos de programas controlados centralmente e programas individuais pode flexionar dentro desses processos para atender o programa específico.
- d) Obter e manter medidas específicas sobre seu desempenho de gestão de programa e executar uma gestão da qualidade na organização para melhor prever o desempenho futuro.
- e) Realiza melhoria continua de processos com problemas de forma proativa e gerenciamento da tecnologia para programas com o objetivo de melhorar a capacidade de retratar o desempenho ao longo do tempo e otimizar os processos.

**Obrigada pela sua contribuição!**